

**MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN ISLAM  
MADRASAH MU'ALLIMAAT MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
(ANALISIS STRATEGI *BLUE OCEAN* KIM & MAUBORGNE)**



Oleh:

**Ikhwan Fuad, S.Pd.I**

**NIM.10913164**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana Magister Studi Islam**

**Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia**

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar**

**Magister Studi Islam**

**2013**

**MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN ISLAM  
MADRASAH MU'ALLIMAT MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
(ANALISIS STRATEGI *BLUE OCEAN* KIM & MAUBORGNE)**



Oleh:

**Ikhwan Fuad, S.Pd.I**

**NIM.10913164**

Pembimbing :

**Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd.**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana Magister Studi Islam**

**Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia**

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar**

**Magister Studi Islam**

**2013**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ikhwan Fuad, S.Pd.I.

N I M : 10913164

Program Studi : Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, Juni 2013

ya yang menyatakan,



Ikhwan Fuad, S.Pd.I.

## PERSETUJUAN

Tesis Berjudul : Manajemen Strategik Pendidikan Islam  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah  
Yogyakarta (Analisis Strategi *Blue Ocean* Kim  
& Mauborgne)

Ditulis Oleh : Ikhwan Fuad  
NIM : 1093164  
Program Studi : Magister Studi Islam  
Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah disetujui untuk dapat diujikan di hadapan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA Yogyakarta, Juni 2013

Mengetahui,

Ketua PPs FIAI UII



Dr. Drs. Ahmad Darmadji, M.Pd.

Pembimbing,

Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd.

## MOTTO

**الحق بلا نظام يغلبه الراطل بنظام**

Kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh  
kebathilan yang terorganisir

(Ali Bin Abi Thalib Radliyallahu 'Anhu)



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

Nomor: 1150/PS-MSI/Peng./VII/2013

TESIS berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN ISLAM  
MADRASAH MU'ALLIMAT MUHAMMADIYAH  
YOGYAKARTA (Analisis Strategi *Blue Ocean Kim &  
Mauborgne*)**

Ditulis oleh : Ikhwan Fuad

N. I. M. : 10913164

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**



Yogyakarta, 11 Juli 2013

Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

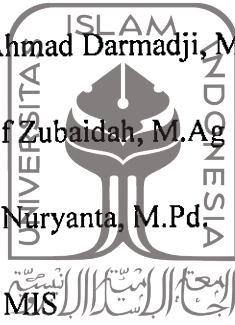


PROGRAM PASCASARJANA  
 MAGISTER STUDI ISLAM (S2)  
 FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
 UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
 Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Ikhwan Fuad  
 Tempat/tgl lahir : Seputih Banyak, 15 Juni 1986  
 N. I. M. : 10913164  
 Konsentrasi : Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : **MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN ISLAM MADRASAH MU'ALLIMAT MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA (Analisis Strategi *Blue Ocean Kim & Mauborgne*)**

Ketua	: Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.	
Sekretaris	: Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag	
Pembimbing	: Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd.	
Penguji	: Dr. Junanah, M.S	
Penguji	: Dra. Hj. Sri Haningsih, M.Ag	



UNIVERSITAS  
 ISLAM  
 INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 2 Juli 2013

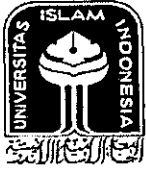
Pukul : 13.30–14.30 WIB

Hasil / Nilai : **85,00 / A**



Mengetahui  
 Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

**NOTA DINAS**  
No. : 1150/PS-MSI/ND/VI/2013

TESIS berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN ISLAM  
MADRASAH MU'ALLIMAT MUHAMMADIYAH  
YOGYAKARTA (Analisis Strategi Blue Ocean Kim &  
Mauborgne)**

Ditulis oleh : Ikhwan Fuad

NIM : 10913164

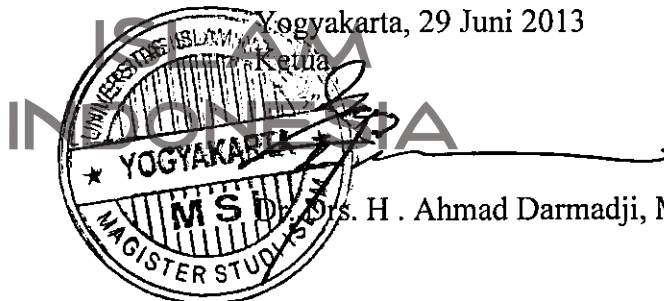
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



**UNIVERSITAS**

Yogyakarta, 29 Juni 2013



Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

## **PERSEMBAHAN**

**Didedikasikan kepada yang tercinta :**

**Dua insan terhebat, Ayahanda Muchlisin S.Pd.I., dan Ibunda Siti Fathanah**

**Istri ku Marlina, S.Pd.I., dan Putriku Raihana Adz-Dzakiya.**

**Saudara-saudaraku :**

**Ulin Nuha S.S, Febrina S.Pd I., Efriansyah S.Pd.I , dan Ummi Fadlilah, S.Pd.I.**

**Juga kepada mereka yang ingin “membakar” semangatnya untuk  
kemaslahatan sekitarnya.**

**So, Make Your Dream's Come True.....**



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### ARAB – LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

#### I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	-
ت	Tā	t	-
س	Sā	s	s (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	-
ح	Hā	h	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā	kh	-
د	Dāl	d	-
ذ	Zāl	z	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	-
ز	Zā'	z	-
س	Sīn	s	-
سین	Syīn	sy	-
ص	Sād	s	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	d	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	t	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	z	z (dengan titik di bawah)

ع	'Ain	'	koma terbalik ke atas
غ	Gāin	g	-
ف	Fā'	F	-
ق	Qāf	q	-
ك	Kāf	k	-
ل	Lāin	L	-
م	Mūin	m	-
ن	Nūin	n	-
و	Wāwu		-
ه	Hā'	h	-
ء	Hanzah		apostrof
ي	Yā'	y	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta' Marbūtah* di akhir kata

a. Bila dumatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila *ta' marbūtah* diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الاوتياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- c. Bila *ta' marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>zakāt al-ḥiṭr</i>
------------	---------	----------------------

#### IV. Vokal Pendek

-----	<i>fathah</i>	ditulis	a
-----	<i>kasrah</i>	ditulis	i
-----	<i>dammah</i>	ditulis	u

#### V. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah + alif</i> جاهلية	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah - ya' mati</i> تسمى	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i> كريم	ditulis ditulis	<i>ī</i> <i>ka'im</i>
4.	<i>dammah + wawu mati</i> فروض	ditulis ditulis	<i>ū</i> <i>fu'ūd</i>

## VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah - ya' mati</i> بينكم	ditulis	<i>ai</i> <i>bainakum</i>
2.	<i>Fathah - wawu mati</i> قول	ditulis	<i>au</i> <i>qau!</i>

## VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

انتم	ditulis	<i>a antum</i>
اعدت	ditulis	<i>u iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'm syakartum</i>

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## VIII. Kata Sandang *Alif - Lam*

a Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b Bila diikuti huruf *Samsiyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Samsiyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *i* (el)-nya

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Sams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

نوى الفروض	ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahī as-Sunnah</i>



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## KATA PENGANTAR



*Alhāmdulillāhirabbil'alamîn*, segala puji bagi Allah *Rabb* semesta alam yang dengan petunjuk-Nya penulis mampu mampu menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan atas Rasulullah Muhammad SAW, Ahl al-Bait, Shahabat dan seluruh umat Islam yang senantiasa mengambil petunjuk dan menghidupkan sunnahnya hingga hari akhir nanti.

Dalam kesempatan ini menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada :

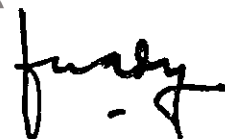
1. Prof. DR. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec., selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Dr. Drs. H. Dadan Muttaqien, S.H., M.Hum., selaku dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. DR. Drs. Ahmad Darmadji, M.Pd., selaku ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kesempatan studi kepada penulis.
4. Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag., beserta staf yang telah banyak membantu sehingga tesis ini terwujud.
5. Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd., selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan sharing-nya kepada penulis dalam melaksanakan penelitian hingga tesis ini dapat terwujud.

6. DR. Muhammad Thoyib, M.Pd., yang memberikan masukan dan memvalidasi instrument penelitian untuk tesis ini.
7. Dra. Fauziah Tri Astuti, M.A., selaku Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian dan meluangkan waktunya sebagai narasumber utama dalam tesis ini.
8. Ibu Agustiyani, Mas Wawan, Pak Dian Eko dan Staf Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta yang banyak membantu penelitian dalam pengambilan data tesis ini.
9. Teman-temanku seperjuangan mahasiswa MSI 2010 Angkatan II yang memberikan dukungan dan motivasi demi terselesainya tesis ini.

*Semoga* semua kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapatkan pahala di sisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat. Amîn.

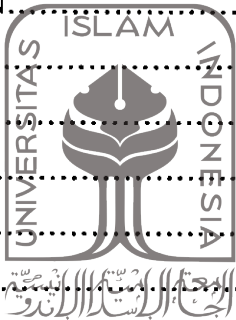
UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Yogyakarta, Juni 2013



Ikhwan Fuad, S.Pd. I

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	0	
HALAMAN JUDUL.....	i	
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii	
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii	
HALAMAN MOTTO .....	iv	
HALAMAN PENGESAHAN .....	v	
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS.....	vi	
HALAMAN NOTA DINAS .....	vii	
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii	
HALAMAN TRASLITERASI.....	ix	
KATA PENGANTAR.....	xiv	
DAFTAR ISI.....	xvi	
DAFTAR TABEL.....	xiii	
DAFTAR GAMBAR.....	xix	
ABSTRAK.....	xx	
ABSTRACT.....	xxi	
		
<b>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</b>		
BAB I	PENDAHULUAN..... 1	
	A. Latar Belakang Masalah..... 1	
	B. Fokus Penelitian..... 9	
	C. Tujuan Penelitian..... 10	
	D. Manfaat Penelitian..... 10	
BAB II	TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI..... 12	
	A. Telaah Pustaka..... 12	
	B. Kerangka Teori..... 18	
	1. Manajemen Strategik..... 18	
	2. Konsep Pendidikan Islam..... 34	
	3. Strategi Samudra Biru .....	42
	4. Pemasaran Jasa Pendidikan..... 55	
BAB III	METODE PENELITIAN..... 60	
	A. Jenis dan Pendekatan Penelitian..... 60	
	B. Objek Penelitian..... 61	

	C. Sumber Data Penelitian.....	62
	D. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	63
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
	F. Validitas Data Penelitian.....	69
	G. Teknis Analisis Data.....	69
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>72</b>
	A. Profil Madrasah Mu'allimaat.....	72
	B. Deskripsi Pelaksanaan Penelitian.....	76
	C. Paparan Data Penelitian .....	79
	1. Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogkartat.....	79
	2. Analisis Kesesuaian Antara Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat dengan Prinsip-prinsip Strategi Samudra Biru.....	144
	D. Diskusi Penelitian.....	173
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>187</b>
	A. Kesimpulan.....	187
	B. Rekomendasi/ Saran.....	190
	C. Keterbatasan Penelitian.....	191
Daftar Pustaka.....		193
Lampiran-Lampiran.....		197
<i>Curriculum Vitae</i> (CV) Penulis.....		270

## DAFTAR TABEL

No. Tabel		Hal.
2.1	Samudra Merah Vs Samudra Biru.....	44
2.2	Prinsip-Prinsip Strategi Samudra Biru .....	45
2.3	Penciptaan Samudra Biru .....	46
3.1	Kriteria dan Indikator Penelitian.....	64
4.1	Periodesasi Kepemimpinan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.....	74
4.2	Akreditasi MTs Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.....	75
4.3	Akreditasi MA Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.....	76
4.4	Pelaksanaan Pengambilan Data Penelitian.....	77
4.5	Pengalaman Diklat Direktur Mu'allimaat.....	78
4.6	Data Kelulusan Program Keagamaan.....	97
4.7	Data Kelulusan MA Program IPA.....	98
4.8	Data Kelulusan MA Program IPS.....	98
4.9	Data Kelulusan MTs.....	98
4.10	Job Description Manajemen Madrasah Mu'allimaat.....	111
4.11	Transaksi Kesesuaian Perencanaan Strategik.....	145
4.12	Transaksi Kesesuaian Implementasi Strategik.....	159
4.13	Transaksi Kesesuaian Evaluasi Strategik.....	168
4.14	Kerangka Kerja Empat Langkah Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.....	183
4.15	Indeks Ide Samudra Biru pada Manajemen Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.....	184

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Hal.
2.1	33
2.2	43
2.3	52
2.4	53
3.1	70
4.1	81
4.2	97
4.3	100
4.4	103
4.5	104
4.6	108
4.7	109
4.8	117
4.9	123
4.10	125
4.11	134
4.12	134
4.13	177

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta, (2) mengevaluasi kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru yang digagas oleh Kim dan Mauborgne dan (3) menaksir nilai indek ide samudra biru yang ada dalam manajemen pendidikan Islam di madrasah tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dikombinasikan dengan model evaluasi pendidikan yaitu *contenance evaluation model* yang dikembangkan oleh Stake. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam (*dept interview*), studi dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data menggunakan analisis data interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan metode triangulasi. Adapun informan penelitian terdiri dari direktur Madrasah Mu'allimaat, guru dan karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta meliputi aspek perencanaan, implementasi dan evaluasi. Perencanaan terdiri dari beberapa tahapan antara lain: penetapan visi misi, pembentukan tim perumus, analisis lingkungan dan identifikasi peluang serta penetapan program-program strategik. implmentasi dilakukan melakukan sosialisasi, kebijakan kepada seluruh warga madrasah dan masyarakat, melakukan pembagian tugas, mengatasi hambatan-hambatan manajerial dan membangun nilai-nilai dan kultur organisasi. Adapun evaluasi ditempuh dengan melaksanakan fungsi-fungsi pengawasan baik yang bersifat formal prosedural maupun non prosedural, (2) Kesesuaian antara manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru mencapai 59, 25 % (sedang) dari total indikatornya dengan rincian : perencanaan sebesar 53,33 % (sedang), implementasi 72,14 % (tinggi) dan evaluasi 60% (tinggi) dan (3) Nilai indeks ide samudra biru (*Indeks of Blue Ocean Ide*) manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat umumnya menunjukkan tren positif.

Kata Kunci : Manajemen strategik, Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategy).

## ABSTRACT

The objectives of this study were: (1) to describe the strategic management of Islamic education Mu'allimaat Muhammadiyah Madrasah Yogyakarta, (2) to evaluate the suitability with the principles of blue ocean strategy initiated by Kim and Mauborgne and (3) to assess the values of a blue ocean idea index of existing in the management of Islamic education in the madrasah.

This study used a qualitative approach combined with content analysis evaluation model developed by Stake. Data was collected through in-depth interview technique, documentation and observation studies. Analysis using interactive data analysis Miles and Huberman comprising data reduction, data display, and conclusion. Checking of data validity using triangulation method. The informants consisted of Madrasah Mu'allimaat director, teachers and employees.

The results showed that (1) strategic management of Islamic education Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta include aspects of planning, implementation and evaluation. Planning consists of several stages, among others: the determination vision, mission, formation of the drafting team, environmental analysis and identification of opportunities and the establishment of strategic programs. implementation done to disseminate, to all citizens of policy and public madrasah, do the division of tasks, overcome obstacles and build managerial values and organizational culture. The evaluation reached by carrying out the oversight function of both procedural and non-procedural, (2) Correspondence between Islamic Madrasah education strategic management Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta with the principles of blue ocean strategy to reach 59, 25% (medium) of the total indicator with the details: the planning of 53.33% (moderate), the implementation of 72.14% (high) and the evaluation of 60% (high) and (3) The value of a blue ocean idea index (Index of Blue Ocean Ideas) strategic management of Islamic Madrasah education Mu'allimaat generally show a positive trend.

**Keywords:** Strategic Management, Blue Ocean Strategy (BOS).

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Suatu kenyataan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini adalah meningkatnya fenomena globalisasi. Terpaan gelombang globalisasi membawa dampak yang cukup serius bagi dunia pendidikan yaitu bergesernya fungsi dan status dari yang awalnya cukup idealis –sebagai *human development*– kini tereduksi hanya sebagai komoditas jasa dan harus terbingkai dalam logika pasar. Kondisi ini bagi pendidikan Islam sungguh dilematis mengingat konfigurasinya lebih diorientasikan pada dimensi *etiko religius* bukan pada aspek pragmatis. Apalagi upaya-upaya perbaikan pendidikan Islam belum dilakukan secara komprehensif dan sebagian besar lembaga pendidikan Islam belum dikelola secara profesional.<sup>1</sup>

Selama ini lembaga-lembaga pendidikan Islam dipandang dari sudut pandang dakwah dan sosial semata. Padahal, menurut sebagian pakar pendidikan lembaga pendidikan Islam dapat dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (*noble industry*) yang dapat menjalankan dua misi sekaligus yaitu misi sosial dan misi profit. Misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan meninternalisasi nilai-nilai luhur ajaran Islam sehingga lembaga pendidikan Islam berperan sebagai media dakwah dan pemberdayaan, sedangkan misi profit bertujuan mengefisienkan dana pendidikan yang diperoleh atau bahkan

---

<sup>1</sup> Zubaedi, *Isu-isu Baru dalam Diskursus Filsafat Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2012) hal. 53-56.

untuk memperoleh keuntungan (saldo) dari penyelenggaraan pendidikan yang telah dilakukan. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan Islam saat ini sebenarnya tidak sekedar membutuhkan niat ikhlas, tetapi juga membutuhkan profesionalisme yang tinggi, inovasi-inovasi dan berbagai upaya perbaikan kualitas (*quality improvement*) lainnya.<sup>2</sup>

Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang berusia lebih dari satu abad telah diakui kesejajaran oleh Pemerintah sebagaimana sekolah umum lainnya. Melalui proses sosialisasi yang relatif panjang dan intensif seharusnya mampu menjadi arus utama pembangunan secara kultural sebagian masyarakat masih dipandang sebagai lembaga pendidikan kelas dua. Madrasah umumnya hanya diminati oleh siswa-siswa yang kemampuan inteligensi dan ekonominya pas-pasan. Akibatnya, usaha meningkatkan mutu pendidikan madrasah selalu mengalami hambatan atau bahkan mengalami kegagalan.<sup>3</sup>

Kondisi madrasah yang demikian semakin memprihatinkan manakala dihadapkan dengan semakin ketat persaingan dengan hadirnya sekolah-sekolah Islam baru (sekolah Islam terpadu) yang tampil dengan *performan* yang lebih menjanjikan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fathurrahman bersama Tim Peneliti IAIN Salatiga mengungkap fenomena bubarnya madrasah di wilayah Surakarta akibat kalah bersaing dengan sekolah-sekolah

---

<sup>2</sup> Sutiah dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana PengembangSekolah/Madrasah*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2009) hal. 5.

<sup>3</sup> A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung : Penerbit Mizan, 1999) hal. ix.

baru yang mengusung konsep pendidikan Islam terpadu. Diantara faktor penyebabnya adalah kepemimpinan pendidikan yang tradisional konvensional, kinerja guru dan staf pendidikan yang tidak profesional, letak bangunan yang tidak strategis, dan lemahnya sistem pemasaran pendidikan.<sup>4</sup> Penelitian lain dilakukan oleh M. Fuad Badruddin juga mengungkap hal yang sama terjadi di Kabupaten Probolinggo Jawa Tengah. Madrasah-madrasah mengalami kemunduran keterbatasan sumber daya, ketidakmampuan mengatasi dan mengantisipasi keadaan dan pesaing yang ada, serta tidak tepatnya lokasi madrasah ditinjau dari kultur masyarakatnya.<sup>5</sup>

Dari uraian di atas, penulis berasumsi bahwa persoalan manajemen pendidikan masih menjadi problem yang mendasar bagi sebagian besar madrasah. Madrasah membutuhkan *manajerial treatment* untuk dapat mengokohkan eksistensinya dengan jalan mengadopsi model manajemen strategik yang banyak dipraktikkan di dunia bisnis. Jika madrasah tidak mau berubah, maka bukan tidak mungkin kehilangan pelanggan atau konsumennya. Hal itu sebagaimana dikatakan dalam teori sosial : “suatu organisasi yang tidak mampu berinovasi, berperan dan berkonteks dengan lingkungannya maka cepat atau lambat organisasi tersebut akan ditinggalkan oleh lingkungannya”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Fathurrahman “Fenomena Madrasah Bubar dan Islamic Full Day School” *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 5 Nomor 3 (Juli-September 2007).

<sup>5</sup> M. Fuad Badrudin “Problematisan Manajemen Pendidikan Madrasah : Studi Kasus Madrasah-Madrasah Ibtidaiyah di Kab. Probolinggo” *Tesis Pascasarjana* UIN Malang, 2007.

<sup>6</sup> Adam Ibrahim Indra Wijaya, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta : Sinar Baru Algesindo, 2000) hal. 19.

Manajemen strategik diartikan sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>7</sup> Manajemen strategik merupakan integrasi aspek-aspek manajemen yang meliputi pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan sistem informasi dengan tujuan agar perusahaan berjalan dengan sukses. Apabila dalam dunia bisnis, manajemen strategik dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar, maka dalam pendidikan manajemen strategik digunakan untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.<sup>8</sup>

Ada banyak konsep manajemen bisnis yang dapat dipraktikkan dalam dunia pendidikan, salah satunya konsep strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) yang digagas oleh Kim dan Mauborgne. Penulis merasa tertarik dengan konsep ini karena menyajikan pandangan-pandangan yang berbeda tentang persaingan. Dalam konsep ini Kim dan Mauborgne mengilustrasikan adanya dua ruang pasar yaitu samudra merah (*red ocean*) dan samudra biru (*blue ocean*). Samudra merah merupakan semua industri yang sudah dikenal sedangkan samudra biru menandakan industri-industri yang belum ada sekarang. Dalam samudra merah, mengalahkan pesaing akan selalu menjadi hal penting dan memang demikianlah fakta yang sering terjadi di dunia

---

<sup>7</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan* (Yogyakarta : UGM Press, 2000) hal. 148.

<sup>8</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung: Alfabeta, 2009) hal. 20.

bisnis. Adapun dalam samudra biru berhenti bersaing justru dipandang sebagai cara untuk memenangkan persaingan itu sendiri. Sayangnya, samudra biru sebagian besar belum terpetakan.<sup>9</sup>

Konsep strategi samudra biru ini memang kurang familiar dibandingkan konsep lain seperti *SWOT analisis*, *Quality Assurance*, *Total Quality Management (TQM)* atau yang lainnya. Hal ini dikarenakan konsep strategi samudra biru ini lebih cenderung sebagai paradigma atau cara berpikir daripada sebagai standar-standar yang lazim dalam sebuah manajemen. Namun demikian, Kim dan Mauborgne sebagai penggagas menjabarkan beberapa prinsip strategi samudra biru yang dapat digunakan untuk melihat sejauhmana sebuah manajemen berupaya menciptakan suatu ke-khasan untuk meninggalkan persaingan (samudra biru). Penulis berpandangan bahwa konsep ini sangat tepat untuk menyikapi persaingan yang terjadi antara lembaga pendidikan Islam agar eksistensi suatu lembaga tidak mengancam satu sama lain. Untuk berjaya dimasa depan, lembaga pendidikan Islam harus berhenti bersaing satu sama lain dan lebih fokus menciptakan samudra biru dengan mengembangkan pendidikan berbasis keunggulan lokal.

Salah satu madrasah swasta yang cukup sukses mengembangkan pendidikan Islam di wilayah Yogyakarta adalah Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah. Lembaga pendidikan ini (bersama Mu'allimiin)

---

<sup>9</sup> W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)* : *Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing*, Terj. Satrio Wahono (Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta, 2010) hal. 20-21.

dikembangkan dengan konsep berbeda dari lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah pada umumnya dan dibina langsung oleh PP. Muhammadiyah. Dengan mengembangkan sistem *boarding school* layaknya sebuah pesantren, Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta didaulat sebagai "sekolah kader" yang bertanggung jawab mencetak kader ulama', pemimpin dan pendidik bagi persyarikatan Muhammadiyah di tingkat pendidikan menengah. Dengan didukung manajemen berbasis mutu dan pengelolaan yang profesional, kini Madrasah Mu'allimaat memasuki tahap akhir dari filosofi 3 D manajemennya yaitu diakui, diterima, dan dibutuhkan.

Ada sejumlah alasan yang mendorong penulis untuk meneliti manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta terkait kesesuaiannya dengan strategi samudra biru yang digagas oleh Kim dan Mauborgne diantaranya adalah eksistensi lembaga tersebut sejak awal pertumbuhan Persyarikatan Muhammadiyah. Hal itu membuktikan bahwa madrasah ini cukup *survive* menghadapi perubahan zaman yang begitu cepat bahkan tidak menentu seperti sekarang ini. Selain itu, madrasah dalam lingkup pendidikan Muhammadiyah tidak sepopuler sekolah yang ada dan berkembang hampir di seluruh pelosok Nusantara. Dalam teori Kim dan Mauborgne, ini merupakan indikasi dari adanya upaya-upaya inovasi (terutama inovasi nilai) yang dilakukan oleh pengelolanya, sebab tidak ada satu lembaga yang terus unggul tanpa melakukan perubahan.

Keberhasilan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah "memasarkan" madrasah juga merupakan alasan yang kuat bagi penulis untuk mempelajari

strategi-strategi pengembang lembaga pendidikan yang ada di dalamnya. Permintaan layanan pendidikan madrasah ini terus meningkat setiap tahunnya di saat pamor sebagian besar madrasah meredup, apalagi konsumen pendidikannya kebanyakan berasal dari kelompok masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas. Dalam teori Kim dan Mauborge pencapaian madrasah dalam menentang pengetahuan umum yang berlaku tentang sebuah industri (bidang usaha) memungkinkan penciptaan samudra biru dan menghindarkan lembaga/perusahaan dari kompetisi berdarah.<sup>10</sup>

Dalam wawancara pra-survey yang dilakukan penulis, Ibu Agustyani Ernawati, S.Pd. selaku Wakil Direktur I menyatakan bahwa Madrasah Mu'allimaat saat ini tengah mengadakan upaya *branding* sebagai "sekolah kader" persyarikatan Muhammadiyah. Bentuk-bentuk kegiatan pendidikan yang menjadi kekhasan lembaga ini dikuatkan kembali untuk memenuhi tuntutan sekaligus meningkatkan daya tarik konsumen pengguna jasa pendidikan Mu'allimaat, khususnya warga Muhammadiyah. Saat dikonfirmasi mengenai strategi samudra biru, Ibu Ernawati mengaku belum mengenalnya dan meminta penjelasan penulis tentang konsep tersebut. Namun setelah penulis memberikan keterangan, Ibu Ernawati menyatakan persetujuannya dan menegaskan bahwa teori tersebut selaras dengan jargon besar pendidikan Muhammadiyah yaitu *fastabiqul khairaat*.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Kim dan Mauborgne, *Blue.*, hal. 227

<sup>11</sup> Agustiyani Ernawati di Yogyakarta, 28 Desember 2012.

Dalam mewujudkan ke-khasannya pendidikan kader, Ibu Ernawati menyatakan beberapa kendala yang dihadapi Madrasah Mu'allimat diantara yang utama yaitu kondisi lingkungan yang padat penduduknya menghambat pengembangan kampus, sulitnya mendapatkan SDM yang memadai di bidang bahasa dan pembinaan, serta keterbatasan dana. Kendala-kendala lain menyangkut manajemen pendidikan seperti adanya beberapa guru senior (tua) yang kurang responsif dalam menjalankan intruksi kebijakan dari atasan. Kendala-kendala tersebut menurut pandangan Kim dan Mauborgne termasuk penghambat penciptaan samudra biru yang dapat diatasi dengan mempraktikkan kepemimpinan *tipping point* dan praktik manajemen yang adil.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka diidentifikasi beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Belum diketahuinya manajemen strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai lembaga pendidikan yang kurang lazim dikembangkan di lingkup pendidikan Muhammadiyah, terutama hal-hal yang terkait pada upaya untuk tetap *survive* dan bersaing seiring dengan maraknya sekolah-sekolah Islam baru yang mengusung konsep pendidikan Islam terpadu, khususnya di wilayah Yogyakarta.
2. Dalam pengamatan sekilas berdasarkan studi pra-survey di dapatkan beberapa kemiripan strategi pendidikan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru yang digagas oleh Kim dan Mauborgne diantaranya menciptakan kekhasan,

menentang pengetahuan umum, melakukan inovasi dan lainnya. Namun demikian secara detail belum diketahui seperti praktik *canvassing*, penerapan kepemimpinan *tipping point* dan sebagainya. Demikian pula bentuk-bentuk kesesuaian dan perbedaaan antara keduanya.

3. Strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) merupakan konsep bisnis yang telah mengantarkan banyak perusahaan pada kesuksesan, namun konsep ini belum familiar dalam dunia pendidikan. Tes sederhana indeks ide samudra biru (*blue ocean idea/BOI indeks*) merupakan tes sederhana yang cukup handal untuk mengetahui posisi manajemen yang sukses secara komersil. Dalam manajemen pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta belum pernah dilakukan analisis ini sehingga profil indeks samudra biru yang ada di dalamnya belum diketahui.

#### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan belakang yang telah dipaparkan, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta?
2. Bagaimana kesesuaian manajcmen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru?
3. Bagaimana nilai indeks ide samudra biru (*Blue Ocean Ide Index*) dari manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah?

### C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, Maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Mengetahui kesesuaian dan perbedaan manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru yang digagas oleh Kim dan Mauborgne.
3. Menaksir nilai indeks ide samudra biru (*blue ocean index*) yang ada pada Manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis.

1. Manfaat secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini merupakan upaya penerjemahan salah satu konsep bisnis –yaitu strategi samudra biru– ke dalam dunia pendidikan. Pengadopsian ini diharapkan menambah referensi dan memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan dan tatakelola pendidikan Islam (*islamic educational management*).

## 2. Manfaat secara praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat antara lain:

- a. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut dibidang strategi manajemen, khususnya bidang pendidikan Islam.
- b. Bagi praktisi dan pengelola lembaga pendidikan, dengan konsep strategi samudra biru yang diterapkan di dunia pendidikan diharapkan terbantu dalam memberi arah, dasar dan titik tolak penyelenggaraan pendidikan. Pengelola pendidikan menjadi lebih kreatif, inovatif dan mendayagunakan seluruh potensi sekolah sehingga tidak hanya mampu menciptakan tatakelola yang berdaya saing, tetapi juga memberikan efek yang kuat dalam menanamkan citra di benak masyarakat melalui inovasi nilai yang relevan dengan perkembangan zaman.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Telaah Pustaka

Penelitian mengenai manajemen pendidikan diakui telah banyak dilakukan dan dibahas dalam berbagai karya ilmiah, jurnal-jurnal, makalah ilmiah hingga buku-buku populer. Persoalan manajemen pendidikan memang menjadi perhatian yang cukup serius di kalangan akademisi dan intelektual, terutama bagi mereka yang terlibat langsung sebagai praktisi dan penyelenggara pendidikan, baik negeri maupun swasta. Namun demikian, perhatian tersebut umumnya masih berfokus pada masalah administrasi pendidikan sehingga sedikit mengabaikan aspek strategik pendidikan khususnya yang berkaitan dengan pengembangan dan pemasaran jasa pendidikan. Padahal, manajemen strategik berkembang pesat di dunia bisnis dan dipraktikkan pada banyak perusahaan untuk dapat lebih maju dan berkembang.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada salah karya populer dua profesor strategi tingkat dunia W. Chan Kim dan Renee Mauborgne yang berjudul "Blue Ocean Strategi (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan, diterbitkan oleh PT. Serambi Ilmu Jakarta. Buku dengan predikat *international best seller* ini merupakan hasil penelitian mereka berdua selama lebih dari lima belas tahun terhadap perusahaan-perusahaan besar tingkat dunia. Dengan data yang merentang mundur hingga seratus tahun penelitian ini menegaskan

bahwa tidak ada perusahaan yang selalu unggul sebagaimana tidak ada industri yang selalu unggul. Maka untuk memperbaiki kualitas kesuksesan, maka perusahaan perlu mempelajari apa yang telah diperbuat di masa lampau dan menghasilkan perbedaan positif kemudian memahami bagaimana mengulangi langkah strategis yang cerdas itu secara sistematis.<sup>12</sup>

Langkah strategis yang dimaksud oleh Kim dan Mauborgne adalah menciptakan samudra biru yang meliputi perumusan samudra biru dan eksekusi strategi samudra biru serta mengevaluasi kelanggengan dan kapan harus melakukan pembaharuan strategi lagi. Kim dan Mauborgne memastikan konsep strategi samudra biru ini dapat diterapkan di mana saja dan dalam bidang apapun karena ia adalah sebuah paradigma dan cara berfikir. Intinya strategi ini adalah bagaimana sebuah perusahaan menciptakan sesuatu yang baru yang membuatnya berbeda dengan perusahaan lain sehingga konsumen memutuskan untuk memilihnya dengan segala pertimbangan yang dimilikinya.

Untuk mendekatkan konsep strategi bisnis di atas kepada bidang pendidikan, maka karya Buchari Alma berjudul “Pemasaran Strategi jasa Pendidikan” diterbitkan PT. Alfabeta Bandung tahun 2005 menjadi rujukan penelitian berikutnya. Isi buku itu sebenarnya lebih fokus pada pemasaran jasa pendidikan tinggi setingkat universitas atau *college*, namun dalam prinsip-prinsip umum pemasaran strategi seperti cara membangun citra (*image*) menjadi bagian yang penting pada topik ini. Menurut Alma,

---

<sup>12</sup> W. Chan Kim & Mauborgne, *Blue.*, hal. 10-11.

membangun citra yang baik bagi sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat. Hal itu dikarenakan publik pendidikan saat ini bersikap kritis dan sangat sensitif dalam membuat keputusan untuk mendaftarkan putra putri mereka pada sebuah lembaga pendidikan.<sup>13</sup>

Kajian lebih mendalam mengenai manajemen strategik pendidikan dibahas dalam karya Syaiful Sagala berjudul “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan”. buku ini termasuk karya yang representatif untuk menggambarkan secara rinci tentang proses manajemen strategik dalam sebuah lembaga pendidikan. Sagala membuat satu bab khusus yang membahas tentang manajemen strategik sekolah menghadapi persaingan mutu dengan membawakan teori-teori dari para ahli manajemen seperti Robinson, Blocher, Ansoff dan lainnya. Sagala menjelaskan bahwa manajemen strategik dimulai dari perencanaan, eksekusi hingga evaluasi strategik. Dalam hal pengadopsian konsep bisnis, Sagala memilih beberapa konsep diantaranya TQM (*total quality management*) dan *balance scor card*.

Adapun eksplorasi penulis terhadap karya ilmiah yang berupa disertasi dan tesis menemukan hasil-hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian disertasi oleh Sanusi Uwes pada program doktoral di IKIP Bandung (sekarang UPI) tahun 1995 dibukukan dengan judul “Manajemen Pengembangan Mutu Dosen” merupakan penelitian bidang manajemen pendidikan yang menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik. Penelitian ini mengambil data langsung dengan teknik wawancara dan

---

<sup>13</sup> Buchari Alma, *Pemasaran*, hal. 91-94.

obsevasi dengan para pimpinan serta dosen-dosen senior di IKIP Bandung. Analisis data dilakukan dengan metode triangulasi dan membercheck menyimpulkan adanya beberapa faktor dominan dalam proses manajemen pengembangan mutu dosen di IKIP Bandung antara lain : keterampilan memanfaatkan peluang, sifat pragmatik dalam pengorganisasian, dan sistem yang memperhatikan keseimbangan dan berkesinambungan. Sanusi juga mencatat hal-hal penting dalam hal manajemen strategi diantaranya tuntutan pada perbaikan terus menerus, tuntutan akan adanya sikap keteladanan, disiplin administratif dan *up-dating* informasi.<sup>14</sup>

2. Penelitian tesis pascasarjana UIN Malang oleh Siti Mardiyah Khoiriyah tahun 2008 dengan judul “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik : Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar dan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMK N) 1 Talun Blitar, menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan deskriptif analitis penelitian tersebut menyimpulkan bahwa untuk menyusun program peningkatan mutu pendidik sesuai kebutuhan masyarakat dilakukan analisis lingkungan dengan SWOT *analysis* yang diformulasikan dalam dua cara yaitu perekrutan dan pembinaan atau pemberdayaan pendidik. Adapun evaluasi strategi yang dilakukan adalah supervisi pendidikan.<sup>15</sup>
3. Penelitian pascasarjana UIN Malang oleh Ahmad Fauzi tahun 2009 dengan judul “Strategi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Tinggi

---

<sup>14</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta : Logos, 1999) hal. 267-275.

<sup>15</sup> Siti Mardiyah Khoiriyah “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik : Studi Multi Kasus MTs N Tlogo Blitar dan MAN 1 Blitar” *Tesis*, Malang : UIN Malang, 2008.

Agama Islam Swasta (PTAIS) dalam meningkatkan mutu pendidikan : Studi komparatif di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dan Universitas Islam Malang (UNISMA). Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan interpretasi data menggunakan perspektif fenomenologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan Fakultas Agama Islam (FAI) Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dalam strategi pengembangan kurikulumnya adalah melalui beberapa tahapan yaitu menentukan standar mutu, visi dan misi serta tujuan, kemudian dilanjutkan dengan membuat tim kecil yang terdiri dari dekan, pembantu dekan, kepala jurusan, kepala laboratorium, guru besar dan dosen. Strategi lain yang juga digunakan adalah mendatangkan dosen atau tim ahli pengembangan kurikulum ke FAI Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Sedangkan strategi yang ditempuh Universitas Islam Malang (UNISMA) antara lain dengan membentuk *team work* yang terdiri dari beberapa unsur pimpinan pendidikan tinggi dan dilanjutkan dengan merumuskan tujuan instruksional dari pendidikan tinggi di UNISMA. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kurikulum baik di UMM maupun di UNISMA antara lain perkembangan teknologi, tuntutan (*demand*) masyarakat, pengaruh globalisasi dan lain-lain.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ahmad Fauzi, Strategi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) dalam meningkatkan mutu pendidikan : Studi komparatif di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dan Universitas Islam Malang (UNISMA) *Tesis*, Malang : UIN Malang, 2009.

4. Penelitian tesis pascasarjana MSI Universitas Islam Indonesia (UII) oleh Sugiharto tahun 2003 berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah : Studi Kasus Sekolah Menengah Umum Negeri (SMU N) 1 Balang”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metoda korelasi bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari penerapan manajemen dengan pola yang bernuansa otonomi dan bersifat demokratis terhadap prestasi akademik siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendidikan dengan mengembangkan pola baru dapat meningkatkan prestasi akademik siswa SMU N 1 Balang Tegal dengan nilai F sebesar 465.618, nilai determinan (R) sebesar 0,984 dan nilai p (sig) 0,000.<sup>17</sup>

5. Penelitian tesis pascasarjana MSI Universitas Islam Indonesia (UII) oleh Sahlan tahun 2003 dengan judul “Prospek Madrasah Model : Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyyah (MIN) 1 Pandeglang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) Pandeglang Jawa Barat”. Hasil penelitian menunjukkan prospek madrasah model dilihat dari administrasi dan pelaksanaan pendidikan adalah sangat baik, bahkan diyakini akan menjadi madrasah dambaan masyarakat pada kurun 5-10 tahun yang akan datang dengan

---

<sup>17</sup> Sugiharto “Penerapan Manajemen Mutu Berbasis Sekolah” *Tesis*, MSI Universitas Islam Indonesia, 2003.

memanfaatkan sosio-kultural masyarakatnya yang agamis dan patriotis yang sejak lama dikenal dalam sejarah perjuangan bangsa.<sup>18</sup>

Dari paparan data penelitian di atas diketahui bahwa manajemen strategik menjadi fokus penelitian-penelitian meskipun dengan ungkapan judul yang berbeda-beda. Pendekatan penelitian yang digunakan dominan pada pendekatan kualitatif yang memang populer dan dianggap tepat untuk penelitian-penelitian sejenis semacam ini. Adapun objek penelitian berkisar pada mutu dosen/pendidik, kurikulum dan administrasi pendidikan. Maka dalam penelitian ini manajemen strategik pendidikan Islam dari sudut pandang bisnis dan pemasaran layanan jasa pendidikan. hal lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah perspektif analisis data yang digunakan yaitu prinsip-prinsip strategi samudra biru. peneliti hingga saat ini belum menemukan penelitian pendidikan (manajemen strategik) yang secara khusus menggunakannya, meskipun pesan-pesannya tertangkap pada beberapa penelitian.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Manajemen Strategik**

Manajemen strategik secara etimologi merupakan kata majemuk yang terdiri dua kata yaitu “manajemen” dan “strategik”. Masing-masing dari kata manajemen strategi memiliki arti masing-masing yang dirangkai membentuk pengertian baru secara terminologi. Kata manajemen

---

<sup>18</sup> Sahlan “Prospek Madrasah Model : Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyyah (MIN) 1 Pandeglang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) Pandeglang Jawa Barat”, *tesis* Yogyakarta: MSI UII, 2003.

berasal dari bahasa dari kata kerja dalam bahasa Inggris “*manage*”. Dalam kamus *The Random House Dictionary of the English Language* dalam Effendi disebutkan bahwa kata “*manage*” asal dari bahasa Italy “*Manegg (iare)*” yang bersumber dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Secara harfiah *manegg (iare)* berarti menangani atau melatih kuda, sedangkan secara maknawiyah berarti memimpin, membimbing atau mengatur. Untuk itu manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, kepemimpinan dan bimbingan.<sup>19</sup>

Secara teminologis Mulyono mengutip beberapa pendapat dalam menjelaskan pengertian manajemen, diantaranya pendapat George R. Terry dan pendapat Howard M. Carlisle.<sup>20</sup> Terry mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

*Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performant to determine and accomplish stated objective by the use of human being and other resouces* (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaat sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya).

Adapun Carlisle mendefinisikan manajemen sebagai berikut.

*Manajement is the procces by with element of a group are integrated, and efficiently achieve objektive* (manajemen adalah proses pengintegrasian, pengkoodinasian dan/atau pemanfaatan elemen-elemen suatu kelompok untuk mencapai tujuan secara efisien).

<sup>19</sup> Muchtar Effendy, *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam* (Jakarta : PT. Bharata Karya Aksara, 1986) hal. 9.

<sup>20</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta : Ar Ruzz Media, 2009) hal. 16-17.

Dari beberapa pengertian diatas disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah sebuah proses yang khas berupa tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya pada suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efisien.

Adapun kata "strategik" berasal dari kata strategi yang secara etimologi diambil dari bahasa Yunani yaitu "*strategos*" yang berarti komandan militer pada zaman demokrasi Athena. kata *strategos* juga gabungan yaitu dari kata "*stratos*" yang berarti tentara atau militer dan "ago" berarti memimpin.<sup>21</sup> Secara terminologi strategi dapat diartikan sebagai seni dalam memenangkan suatu pertempuran atau perang.<sup>22</sup> Jadi, konteks awal setrategi dipahami sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan musuh dan memenangkan peperangan.

Setelah kurang lebih dua abad lamanya pengertian strategi berfokus pada hal-hal yang berbau militer maka setelah revolusi industri pada tahun 1980-an mulai diadopsi ke dalam konteks bisnis karena mengandung persamaan-persamaan antara keduanya yaitu mendapatkan daya saing (*competition advantage*). Perbedaannya terletak pada landasan yang

---

<sup>21</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar* ( Jakarta : LPFE-UI, 1999) hal. 8.

<sup>22</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Bandung : Binarupa Aksara, 1996) hal. 16.

mendasarinya dimana landasan strategi bisnis adalah kompetisi sedangkan strategi militer berlandaskan pada adanya konflik.<sup>23</sup>

Dari pengertian-pengertian mengenai manajemen dan strategi sebagaimana di atas para pakar kemudian membuat definisi tentang manajemen strategi. Menurut Nawawi, manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>24</sup>

Alma mengutip pendapat Hunger & Wheelen dan pendapat Fred R. David yang mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut.<sup>25</sup>

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen menyatakan “*strategic management is that set of managerial decision and action that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control*” (manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menjadi arah jangka panjang jalannya perusahaan, meliputi pembacaan atas lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengawasan strategi).

Fred R. David menyatakan bahwa “*strategic management can be defined as the art and science of formulation, implementing, and evaluation cross-functional decision that enable an organization to achieve its objectives*” (manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu membuat keputusan tentang formulasi, implementasi, dan evaluasi yang saling melengkapi dan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya).

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 18-19.

<sup>24</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan* ( Yogyakarta : UGM Press, 2000) hal. 148.

<sup>25</sup> Buchari Alma, *Pemasaran*,. Hal 150.

Dari definisi-definisi tentang manajemen strategik sebagaimana uraian di atas dapat dipahami bahwa manajemen strategik merupakan integrasi aspek-aspek manajemen meliputi pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi dengan tujuan agar perusahaan dapat berjalan dengan sukses.

Mintzberg dalam Hubbard merincikan aspek strategi dalam manajemen ke dalam tujuh point yaitu :“*strategic as plan, strategic as play, strategic as pattern, strategic as position, strategic as perspektif, strategic is about decision making, and strategic is long-term of important decision for the organization.*”<sup>26</sup> (strategi sebagai rencana, strategi sebagai permainan, strategi sebagai pola, strategi sebagai sebuah posisi, strategi sebagai perspektif, strategi sebagai pembuatan keputusan, strategi sebagai keputusan penting organisasi jangka panjang). Sementara itu, M. Suyanto merangkum 8 strategi bisnis dari Jack Trout antara lain strategi adalah soal bertahan hidup, strategi adalah sebuah persepsi, strategi adalah menjadi berbeda, strategi adalah persaingan, strategi adalah menjadi spesialis, strategi adalah sebuah kesederhanaan, strategi adalah kepemimpinan, dan strategi adalah sebuah realitas.<sup>27</sup>

Di dunia bisnis manajemen strategik dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar, sedangkan dalam dunia pendidikan

---

<sup>26</sup> Graham Hubbard, *Strategic Management : Thinking, Analysis and Action* (Pearson Prentice Hall, 2004) hal. 11

<sup>27</sup> M. Suyanto, *Strategic Management Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2007) hal. 127-135.

manajemen strategik digunakan untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumberdaya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan. Manajemen strategik yang diterapkan pada suatu lembaga pendidikan menurut Akdon akan memberikan manfaat-manfaat antara lain:

- a. Memberikan arah panjang yang akan dituju oleh lembaga pendidikan.
- b. Membantu lembaga pendidikan dalam beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat lembaga pendidikan menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif lembaga pendidikan dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan lembaga pendidikan dalam mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.
- f. Keterlibatan pendidik dalam membuat strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas tumpang tindih dalam pengelolaan pendidikan dapat dikurangi.
- h. Keengganan pendidik lama untuk berubah dapat dikurangi.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung: Alfabeta, 2009) hal. 20.

Berdasarkan uraian tentang definisi manajemen strategik, khususnya definisi menurut Hadari Nawawi, maka dapat dikatakan bahwa manajemen strategik hakikatnya bersifat multidimensional. Dimensi-dimensi manajemen strategik tersebut antara lain sebagai berikut.

a. Dimensi internal dan eksternal

Yang dimaksud dimensi internal adalah kondisi lembaga saat ini berupa kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang harus diketahui secara cepat meliputi sumber daya yang dimiliki, struktur, dan kultur organisasi. Setiap organisasi perlu melakukan *scanning* terhadap hal-hal tersebut menggunakan perhitungan-perhitungan statistik dengan memanfaatkan data-data kuantitatif dalam sistem informasi manajemen (SIM). Namun kerap kali data kuantitatif tidak mencukupi akibat lemahnya pencatatan pada SIM sehingga memerlukan adanya analisis kualitatif semisal analisis SWOT.

Adapun dimensi eksternal pada dasarnya mencakup hal-hal yang berkaitan kondisi lingkungan sosial dan lingkungan industri yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti politik, ekonomi, budaya, kemajuan teknologi, agama dan istiadat dan lainnya.<sup>29</sup>

b. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

---

<sup>29</sup> Buchari Alma, *Pemasaran.*, hal. 152

Manajemen strategik dimulai dengan menyusun rencana strategik yang merupakan pengendalian masa depan agar eksistensi lembaga dapat diwujudkan sesuai visinya. Oleh karena itu, rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensi tersebut. Hal itu tidak lain merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak organisasi sebuah lembaga pendidikan. Strategi yang dipilih merupakan keputusan utama yang prinsipil tidak cukup keikutsertaan manajemen puncak tetapi juga menuntut peran secara proaktif karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya adalah menjadi tanggung jawabnya.

c. Dimensi Waktu dan Orientasi

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi sebuah lembaga pendidikan harus berpandangan jauh ke depan, proaktif dan antisipatif terhadap perubahan zaman dan kondisi yang diprediksi. Oleh karena itu, manajemen strategik memerlukan adanya rencana strategik (RENSTRA) sebagai kegiatan yang akan dilakukan untuk mengatasi kesenjangan organisasi yang berisi program-program yang berkelanjutan dan juga proyek-proyek terpisah untuk jangka panjang. Rencana strategik kemudian dijabarkan dalam rencana

operasional (RENOP) yang berisis rencana-rencana yang telah ditetapkan dan dikelompokkan berdasarkan skala prioritas.

d. Dimensi Pendayagunaan Sumber-sumber

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi profit maupun non profit tidak dapat dilepaskan dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki. Hal ini dimaksudkan agar strategi terimplementasikan secara integratif dalam fungsi-fungsi manajemen demi tercapainya sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana operasional. Sumber daya tersebut terdiri dari sumberdaya material (sarana dan prasarana), sumber daya finansial, sumberdaya manajemen (manusia), sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi.

e. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sebuah sistem harus didasarkan pada penempatan organisasi sebagai sebuah sistem. Dengan demikian, sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasionalnya karena memiliki keterkaitan dan keterikatan dari organisasi lain sebagai atasannya. Dalam kondisi menjadi bawahan maka secara otomatis tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi dan misinya serta tujuan dan strateginya. Dimensi multi bidang ini berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab dan ruang

lingkup wilayah kerja organisasi yang berkonsekuensi pada perbedaan volume dan beban kerja pada bidang-bidang terkait meskipun jenis tugas pokoknya sama.

Berkaitan dengan dimensi-dimensi manajemen strategik tersebut perusahaan atau lembaga yang multidivisional biasanya memiliki tiga level strategi yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.<sup>30</sup>

a. Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah strategi yang menggambarkan arah yang bersifat keseluruhan sebagai pedoman untuk pertumbuhan perusahaan atau lembaga dalam berbagai kegiatan bisnis dan produk yang dihasilkan. Dalam sebuah organisasi pendidikan, strategi korporasi terletak pada level yayasan atau badan yang menaungi beberapa unit pendidikan. Di sini dapat dilihat ketua umum yayasan berfungsi sebagai pembuat keputusan dalam tingkat kebijakan umum seperti alokasi dana, garis kebijakan umum pembinaan, pengembangan SDM untuk menghadapi masa depan dan sebagainya.

Selain fungsi di atas pimpinan atau ketua umum yayasan dapat menentukan strategi pertumbuhan organisasi baik yang terkonsentrasi maupun yang terdiversifikasi. Maksud strategi pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi dimana perusahaan terus

---

<sup>30</sup> Buchari Alma, *Pemasaran*, hal. 153.

berekspansi dalam industri atau bidang yang digeluti sekarang. Sedangkan strategi diversifikasi merupakan strategi dimana perusahaan atau lembaga berekspansi di luar industri atau bidang yang digeluti sekarang.<sup>31</sup>

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi yang menekankan pada arah perbaikan dan pengembangan produk dalam rangka memperkuat posisi produk atau jasa dalam persaingan pasar. Strategi ini juga disebut sebagai strategi produk yang biasanya menjadi tanggung jawab unit menengah perusahaan. Dalam bidang pendidikan, strategi ini menjadi tanggung jawab kepala-kepala unit pendidikan dari sebuah yayasan atau badan yang bertanggung jawab di level program seperti pembinaan tenaga pendidik, pengembangan kurikulum, kerjasama dengan pihak luar, penggunaan teknologi, literatur keperpustakaan dan sebagainya.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah kebijakan yang diambil dalam rangka memaksimalkan produktivitas dan penggunaan sumber daya (*resources*). Kegiatan ini memiliki fokus terhadap pengambilan manfaat dari keuntung kompetitif yang dimiliki perusahaan atau lembaga, misalnya perusahaan memanfaatkan teknologi baru lebih dulu daripada perusahaan atau lembaga lain sehingga mampu

---

<sup>31</sup> M. Suyanto, *Management.*, hal. 107-108.

memproduksi sebuah produk yang berbeda dengan para pesaing dan lebih efisien.

Pada lembaga pendidikan strategi fungsional dapat dipraktikkan oleh para guru sebagai tenaga pendidikan atau staf tenaga kependidikan yang langsung berinteraksi dengan peserta didik yang dapat dikategorikan sebagai produk pendidikan. Hal itu misalnya dengan pemanfaatan teknologi guru mampu membuat program pengajaran visual yang menarik dan inovatif. Demikian juga dengan staf kependidikan yang dapat mengolah informasi pendidikan dengan menggunakan program-program dalam sistem informasi komputer.



Memilih strategi yang tepat bagi sebuah lembaga pendidikan atau lembaga lainnya bukanlah hal yang mudah. Banyak lembaga pendidikan dewasa ini mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi melaksanakan suatu strategi, akan tetapi strategi itu justru menjadi sebab lemahnya lembaga pendidikan di kemudian hari. Oleh karena itu, proses manajemen strategik yang dilakukan hendaknya mengikuti konsepsi dan definisi-definisi strategi yang secara prinsip mencakup tiga tahapan penting yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang, dan ancaman dari luar serta

kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan. Selain itu, formulasi strategi mengandung pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadaptasi.<sup>32</sup> Langkah-langkah formulasi strategik dalam sebuah manajemen pendidikan menurut Sagala dimulai dari penetapan visi dan misi sekolah yang utuh dengan melibatkan masyarakat dan *stakeholder* lembaga pendidikan terkait, kemudian melakukan *assessment* lingkungan lembaga pendidikan untuk merespon perubahan. Setelah itu, dilakukan penetapan arah maupun sasaran lembaga pendidikan agar tercapai tujuan dan target yang ditentukan sebelumnya.<sup>33</sup>

Sedikit berbeda dengan Sagala dalam tahapan strategi, Alma justru mendahulukan *assessment* atau *scanning* terhadap lingkungan strategis sebelum penetapan visi dan misi. Hal itu dilakukan dengan melakukan monitoring, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi tentang eksternal dan internal lembaga kepada orang-orang yang memegang posisi dalam sebuah lembaga pendidikan. Alma juga menambahkan kebijakan yang berupa pedoman yang bersifat luas dalam formulasi strategi untuk proses pengambilan keputusan.<sup>34</sup> Oleh karena itu Djunaedi menyatakan bahwa perencanaan strategik tidak mengenal standar baku dan prosesnya memiliki variasi yang tidak

---

<sup>32</sup> Agustinus Wahyudi, *Managemen.*, hal. 15

<sup>33</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010) hal. 132.

<sup>34</sup> Buchari Alma, *Pemasaran.*, hal. 151-152.

terbatas. Tiap-tiap perencanaan perlu merancang variasinya sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat.<sup>35</sup>

Fase atau tahap selanjutnya adalah implementasi strategi yang merupakan pergerakan strategik meliputi pelaksanaan program yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rencana yang dibuat berikut pendanaannya. Dari program-program tersebut kemudian dilakukan prosedur strategi yaitu berupa urutan-urutan langkah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.<sup>36</sup> Gerakan strategik akan menjadi lebih dinamis apabila seorang manajer mampu memperhatikan bagian-bagian seperti penempatan dalam struktur organisasi, isi arahan dan kebijakan, komitmen sumberdaya, kepemimpinan dalam organisasi, aplikasi motivasi menjadi bagian strategik dan penggunaan dasar-dasar kekuatan dan politik.

Dari pemaparan mengenai fase implementasi di atas dapat dipahami bahwa strategi yang jelas dan unsur pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Menurut Mc Kinsey dalam Suyanto, strategi hanya merupakan salah satu dari tujuh unsur dari kerangka keberhasilan usaha 7-S. Tiga unsur pertamanya adalah strategi

---

<sup>35</sup> Achmad Djunaedi "Keragaman Pilihan Corak Perencanaan Untuk Mendukung Kebijakan Otonomi Daerah", *Makalah* dipresentasikan dalam seminar dan temu alumni MPKD 2000 di Sanur Bali Agustus tahun 2000.

<sup>36</sup> *Ibid*, hal. 153.

(*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*system*) yang dianggap sebagai perangkat keras keberhasilan. Empat unsur selanjutnya selanjutnya yaitu gaya (*style*), staf (*staff*), keterampilan (*skill*) dan nilai bersama (*shared value*) yang dianggap sebagai perangkat lunak.<sup>37</sup>

Tahap berikutnya dalam proses strategi adalah evaluasi dan pengendalian strategik. Pengendalian strategik dilakukan untuk memastikan apakah implementasi strategi sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati. Kegiatan pengendalian ini dipusatkan dengan mengikuti jalannya strategi dan mendeteksi setiap bidang masalah yang potensial dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Menurut Mintzberg, evaluasi strategi yang direncanakan berhubungan dengan beberapa hal yaitu

- a. Strategi yang diharapkan yang dapat direalisasikan disebut dengan strategi dengan sengaja (*deliberate strategy*).
- b. Strategi yang diharapkan yang tidak dapat direalisasikan (*unrealized strategy*).
- c. Strategi yang terealisasi yang tidak pernah diharapkan disebut strategi darurat (*emergent strategy*).<sup>38</sup>

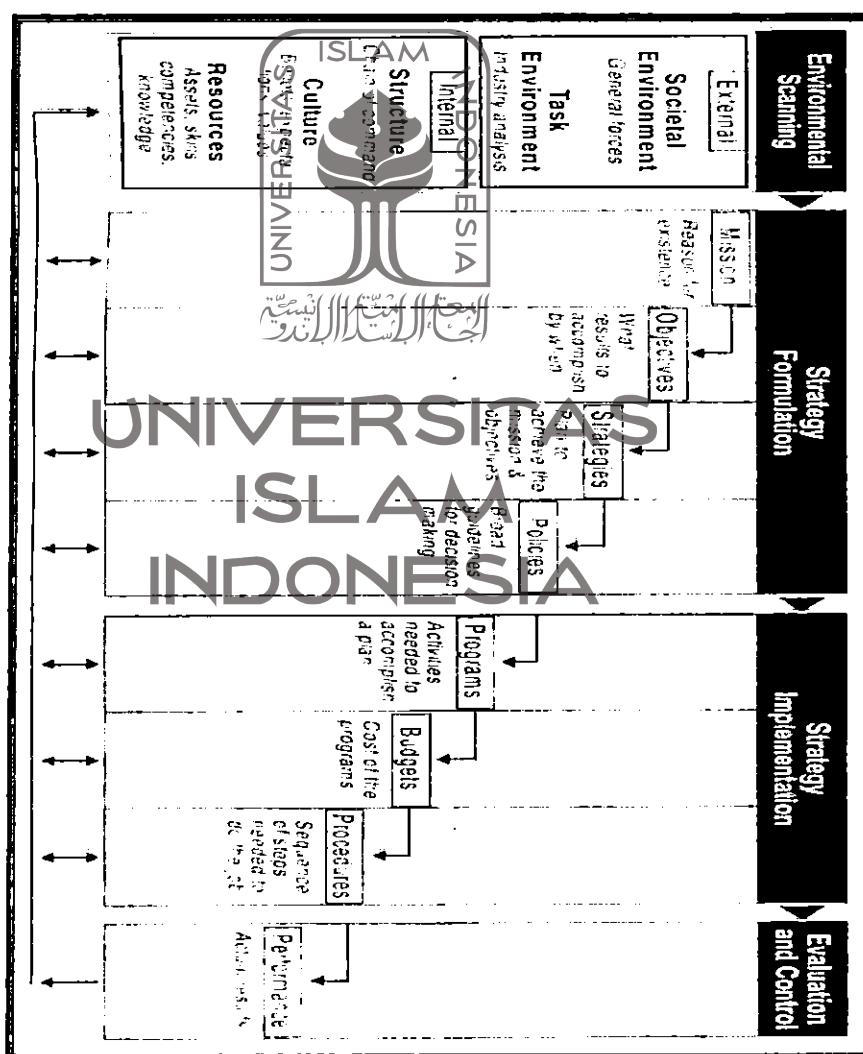
Dalam evaluasi dan pengendalian strategi, suatu yang normal terjadi adalah munculnya kesenjangan atau gap antara konsep dengan

<sup>37</sup> M. Suyanto, *Management.*, hal. 193.

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 243.

perencanaan maupun implementasinya. Perbedaan antara unit organisasi dengan perencanaan yang fleksibel mengacu pada performansi lembaga pendidikan itu sendiri sehingga diperlukan kedisiplinan yang tinggi menggunakan standar tertentu yang telah ditetapkan.

Proses jalannya strategi mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi untuk lebih jelas dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategi

Sumber : David Hunger dan Wheelen, 2000.

## 2. Konsep Pendidikan Islam

Dalam khazanah Islam, terdapat empat macam istilah yang populer digunakan dalam mendefinisikan pendidikan Islam yaitu *tarbiyah*, *ta'lim*, *ta'dib*, dan *riyadhah*. Simplikasi pembahasan tersebut dipetakan sebagai berikut.

- a. Kelompok yang mengajukan istilah *at-tarbiyah*. Tokoh yang mengajukan istilah ini adalah Muhammad Athiyah al-Abrasyi. Menurutnya, istilah *tarbiyah* mencakup keseluruhan aktivitas pendidikan, sebab di dalamnya tercakup upaya mempersiapkan individu untuk kehidupan yang lebih sempurna, mencapai kebahagiaan hidup, cinta tanah air, memperkuat fisik, menyempurnakan etika, sistematisasi logika berpikir, mempertajam intuisi, giat dalam berekreasi, memiliki toleransi terhadap perbedaan, fasih dalam berbahasa, serta mempertinggi keterampilan. Sementara *at-ta'lim* hanya mencakup aspek-aspek pendidikan tertentu.<sup>39</sup> *Ta'lim* merupakan bagian dari *tarbiyah aqliyah* (pendidikan intelektual) dan *al majal al-ma'rifi* (ranah kognisi) yang tujuan utamanya adalah transformasi pengetahuan dan keahlian berpikir, sementara *tarbiyah* mencakup keseluruhan aspek dan domain pendidikan. Istilah pengajaran ini dalam al-Qur'an dijelaskan dalam QS. Al Baqarah ayat 30.

---

<sup>39</sup> Muhammad Athiyah al-Abrasyi, *Ruh at-Tarbiyah wa at-Ta'lim*, (Saudi Arabiya: Dar al-Ahya', tt.,) hal. 7.

b. Kelompok yang mengajukan istilah *at-ta'lim*. Tokoh yang mengajukan istilah ini adalah 'Abd Fatah Jalal. Menurutnya, *at-ta'lim* merupakan proses transmisi pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggung jawab, dan penanaman amanah, sehingga terjadi penyucian diri (*tazkiyah al-nafs*) manusia dari segala kotoran, serta menjadikan diri manusia itu berada dalam kondisi yang memungkinkan untuk menerima hikmah (*wisdom*), serta mempelajari segala apa yang bermanfaat baginya dan mempelajari apa yang tidak diketahui. Sedangkan tarbiyah merupakan proses mempersiapkan dan memelihara individu pada masa kanak-kanak di dalam lembaga keluarga, sebagaimana hal itu ditunjukkan dalam QS. Al-Isra' ayat 24 dan QS. Asy-Syu'ara' ayat 18.<sup>40</sup>

c. Kelompok yang mengajukan istilah *at-ta'dib*. Tokoh yang mengajukan istilah ini adalah Muhammad Naquib al-Attas. Menurutnya, istilah *ta'dib* merupakan istilah paling cocok digunakan untuk peristilahan pendidikan Islam. Istilah tarbiyah hanya mengacu pada kondisi eksistensial yang spesifik, karena ditujukan pada aspek-aspek kepemilikan dan berkaitan dengan jenis relasional seperti *tarbiyatu ar-Rabb* dengan makhluk-Nya, bukan tarbiyah manusia pada sesamanya. Istilah tarbiyah masih terlalu umum yang mencakup spesies selain manusia. Lebih lanjut al-Attas menyatakan bahwa konsep *at-tarbiyyah* dan *at-ta'lim* lebih diwarnai oleh filsafat sekuler Barat, sementara

---

<sup>40</sup> 'Abd Fatah Jalal, *Min al-Ushul at-Tarbiyah fi al-Islam*, (Mesir : Dar al-Kutub al-Misyriyah, 1977) hal. 17.

konsep *ta'dib* mencerminkan tujuan esensial pendidikan Islam yang diajarkan oleh Rasulullah SAW.<sup>41</sup>

- d. Kelompok yang mengajukan istilah *ar-riyadhah*. Tokoh yang mengajukan Istilah ini adalah Abu Hamin Muhammad al-Ghazali. Yang membatasi ruang lingkup *riyadhah* pada masa kanak-kanak.<sup>42</sup>

Dari pemetaan istilah di atas, diakui bahwa istilah *tarbiyah* ternyata lebih populer dan sering digunakan oleh para ahli dalam penyebutan pendidikan Islam, meskipun peluang dari masing-masing ijtihad di atas sama. Adapun definisi terminologi pendidikan Islam yang dicetuskan para ahli, di antara Muhammad SA. Ibrahim dari Bangladesh mendefinisikan sebagai berikut:

*“Islamic education in true sense of the term, is a system of education which enable a man to lead his life according to the islamic ideology, so that he may easily mould his life in accordance with tenets of islam.”*<sup>43</sup> (Pendidikan Islam dalam pandangan yang sebenarnya adalah suatu sistem pendidikan yang memungkinkan seseorang dapat mengarahkan kehidupannya sesuai dengan ideologi Islam, sehingga dengan mudah ia dapat membentuk hidupnya sesuai dengan ajaran Islam).

Hasil seminar pendidikan Islam se-Indonesia tahun 1960 merumuskan pendidikan Islam sebagai bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh, dan mengawasi berlakunya semua syariat Islam. Upaya Islam dalam pengertian ini diarahkan pada

<sup>41</sup> Muhammad Naquib al-Attas, *Konsep Pendidikan Islam*, (Bandung : Penerbit Mizan, 1988) hal. 51.

<sup>42</sup> Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta : Kencana Prenada Media, 2010). Hal 24.

<sup>43</sup> H. M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1991) hal. 3-4.

keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan dan perkembangan jasmani dan rohani.<sup>44</sup>

Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam adalah proses transinternalisasi pengetahuan dan nilai Islam kepada peserta didik melalui upaya pengajaran, pembiasaan, bimbingan dan pengasuhan serta pengembangan potensi guna mencapai keselarasan dan kesempurnaan hidup di dunia dan akhirat. Tugas pendidikan Islam senantiasa bersambung (kontinu) dan tanpa batas. Hal ini karena hakikat pendidikan Islam merupakan proses tanpa akhir sejalan dengan konsensus universal yang ditetapkan Allah SWT dan Rasul-Nya SAW. Pendidikan yang terus menerus (*long life education*) dalam Islam dikenal dengan istilah "*minal mahdi ilal lahdi*" (dari buaian hingga liang lahad) yang juga diterangkan dalam QS. Al Hijr ayat 99. Dengan demikian tugas yang diberikan pada lembaga pendidikan Islam bersifat dinamis, progresif dan inovatif mengikuti kebutuhan peserta didik dalam arti luas.

Menurut Ibnu Taimiyah, tugas pendidikan Islam pada hakikatnya tertumpu pada dua aspek, yaitu pendidikan tauhid dan pendidikan pengembangan tabiat peserta didik. Pendidikan tauhid dilakukan dengan memberikan pemahaman terhadap dua kalimat syahadat, pemahaman tentang jenis-jenis tauhid (*rububiyah, uluhiyah, dan asma wa sifat*), ketundukan, kepatuhan dan keikhlasan dalam menjalankan Islam, menghindarkan segala bentuk kesyirikan. Sedangkan pendidikan

---

<sup>44</sup> *Ibid, Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta : Bina Aksara) hal. 13.

pengembangan tabiat peserta didik adalah dengan mengembangkan tabiat itu agar mampu memenuhi tujuan penciptaan yaitu beribadah kepada Allah SWT, dan menyediakan bekal untuk beribadah.<sup>45</sup>

Abdul Mujib menjabarkan tugas-tugas pendidikan Islam dalam tiga pendekatan sebagai berikut:

- a. Pendidikan Islam dipandang sebagai pengembangan potensi. Tugas ini merupakan realisasi dari salah satu makna tarbiyah yaitu *al-insya'* (mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi). Manusia memiliki banyak potensi yang dapat dikembangkan melalui pendidikan meliputi *al fithrah* (citra asli), struktur manusia, *al hayah* (*vitality*), *al khuluq* (karakter), tabiat, bakat, sifat, dan prilaku.<sup>46</sup>
- b. Pendidikan sebagai pewarisan budaya. Tugas pendidikan ini merupakan realisasi dari makna tarbiyah yaitu *at-tabligh* (menyampaikan atau transformasi kebudayaan). Hal ini karena keberadaan peradaban dan kebudayaan Islam tidak dapat dipisahkan dari lahirnya Islam sendiri yang membawa sejuta peradaban dan kebudayaan masyarakat.
- c. Pendidikan sebagai interaksi antara pengembangan potensi dan pewarisan budaya. Tugas ini sebagai bentuk harmonisasi kehidupan yang menjadi tujuan pendidikan Islam.

---

<sup>45</sup> Majid Irsan al-Kailani, *al-fikru at-Tarbawi 'inda Ibnu Taimiyah*, (Madinah Munawarah : Maktabah Dar at-Turats, 1986) hal. 91

<sup>46</sup> Abdul Mujib, *Kepribadian dalam Psikologi Islam*, (Jakarta : Rajawali Press, 2006) hal. 43-48.

Berdasarkan tugas-tugas pendidikan Islam sebagaimana disebutkan di atas, maka fungsi pendidikan Islam menurut Kurshid Ahmad dalam Ramayulis adalah sebagai berikut:

- a. Alat untuk memelihara, memperluas, dan menghubungkan tingkat-tingkat kebudayaan, nilai-nilai tradisi dan sosial serta ide-ide masyarakat.
- b. Alat untuk mengadakan perubahan, inovasi, dan pengembangan yang secara garis besar dilakukan melalui transformasi pengetahuan dan pemberdayaan skill yang baru ditemukan, dan melatih tenaga-tenaga manusia yang produktif untuk menemukan perimbangan perubahan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu pendidikan dijalankan mengikuti kebutuhan dan perkembangan manusia melalui berbagai jalur kependidikan formal, informal dan non formal.<sup>47</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tugas pendidikan Islam tertumpu pada dua aspek yaitu aspek tauhid dan aspek pengembangan fitrah yang dapat dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu sebagai pengembangan potensi, pewarisan budaya dan interaksi antara keduanya. Adapun fungsi pendidikan Islam yaitu sebagai sebagai alat untuk menjaga dan mewariskan budaya serta sebagai alat untuk melakukan perubahan dalam suatu masyarakat.

---

<sup>47</sup> Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam* (Jakarta : Kalam Mulia, 1990) hal 19-20.

Rumusan sistem pendidikan Islam apabila dikaitkan dengan pemikiran filosofis pendidikan Islam yang ada selama ini, menurut 'Abdurrahman Shalih 'Abdullah dalam Mujib dilakukan melalui dua corak<sup>48</sup>:

- a. Corak yang menghendaki adanya keterbukaan terhadap pandangan hidup non-Muslim. Corak ini berusaha meminjam konsep-konsep non-Muslim dan menggabungkannya ke dalam pemikiran pendidikan Islam. Asumsi yang mendasari kelompok ini adalah bahwa tidak ada salahnya jika pemikir Muslim meminjam atau bahkan menemukan kebenaran dari pihak lain. Pemikir pendidikan Muslim hendaknya tidak segan-segan mengadopsi pemikiran pendidikan non-Islam dengan catatan bahwa pemikiran yang diadopsi tersebut mengandung suatu kebenaran sebagaimana Nabi Muhammad SAW bersabda dalam hadits riwayat Turmudzi : *"Hikmah itu merupakan barang kaum mukmin yang hilang, jika ditemukan dari mana saja datangnya, maka ia berhak memilikinya"*.<sup>49</sup>
- b. Corak yang berusaha mengangkat pesan besar Ilahi ke dalam kerangka pemikiran pendidikan. Konten pendidikan ini berasal dari al-Qur'an dan al-Hadits yang masih bersifat global sehingga konten pendidikan yang ada di dalamnya masih bersifat prinsip-prinsip dan asas-asas pendidikan. Asumsi pemikiran corak kedua ini adalah bahwa Islam merupakan sistem ajaran yang universal dan

<sup>48</sup> Abdul Mujib, *Ilmu*, Hal. 3.

<sup>49</sup> Abu Isa Muhammad ibn Isa ibn Saurah, *Al Jami' ash-Shahih wa Huwa Sunan at-Turmudzi*, (Beirut : Dar Al-Ahya'. tt.) Kitab Ilm, No. 2887,. Hal. 51.

komprehensif. Tidak ada satu persoalan pun termasuk pendidikan yang terluput dari jangkauan ajaran Islam sebagaimana Firman Allah SWT QS. Al-An'am ayat 38: *"Tiadalah Kami alpakan sesuatu pun di dalam al-Kitab (Al-Qur'an), kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpunkan."*

Kedua rumusan tentang sistem pendidikan di atas sebenarnya merupakan kerangka dasar bangunan pendidikan Islam. Corak pertama apabila diperhatikan lebih bercorak pragmatis yang mengutamakan aspek-aspek praktis dan fungsional. Formulasi sistem pendidikan Islam dapat diadopsi dari sistem pendidikan kontemporer Barat yang telah mapan. Transformasi ini tentunya harus mendapatkan legalitas dari Al-Qur'an dan Assunnah meskipun terkesan sebagai justifikasi semata. Adapun corak kedua bersifat idealis yang menggunakan pola pikir deduktif yang membutuhkan kerja dalam merealisasikan sistem pendidikan Islam yang sebenarnya. Corak ini dapat memproyeksikan bentuk sistem pendidikan Islam seislami mungkin karena didasarkan pada sumber yang mutlak kebenarannya, namun karena belum memiliki metodologi sebaik pendidikan Barat dikhawatirkan mengalami kegagalan atau paling tidak keterlambatan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kedua model atau corak pendidikan Islam di atas masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan. Maka untuk menghindari fanatisme dan kelemahan sebuah model, perumusan sistem pendidikan Islam dapat menggunakan

pendekatan campuran yaitu memadukan kedua corak tersebut dengan mengambil model yang dianggap terbaik untuk memecahkan suatu persoalan dan mengambil model yang lain untuk persoalan lain jika dianggap terbaik.

### 3. Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

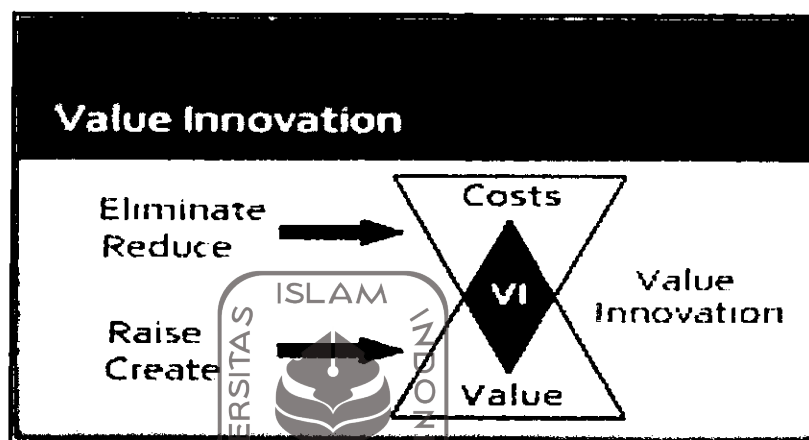
Strategi Samudra Biru merupakan salah satu strategi bisnis yang populer di dunia saat ini yang digagas oleh dua orang profesor manajemen strategi dunia yaitu W. Chan Kim dan Renee Mauborgne. Strategi ini adalah sebuah terobosan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan menciptakan menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga kompetisi tidak lagi relevan.<sup>50</sup> Samudra merah (*Red Ocean*) sendiri merupakan istilah untuk menyebut “strategi konvensional” dimana sebagian besar perusahaan atau lembaga saat ini berkuat dengan apa yang disebut kompetisi. Jadi, strategi samudra biru ini berfokus pada menumbuhkan permintaan dan menjauh dari kompetisi.

Dasar dalam membuat samudra biru adalah inovasi nilai. Inovasi nilai hanya terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan manfaat (utilitas), harga dan posisi biaya. Menurut sumber [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com) bahwa inovasi nilai seperti terlihat pada gambar di bawah (bangun pertemuan dua segitiga berwarna biru dengan kode VI) diciptakan dalam wilayah tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli atau

---

<sup>50</sup> W. Chan Kim dan Renee Meuborgne, *Blue*, Hal. 10

konsumen. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan atau mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dan menambah atau menciptakan elemen yang belum ditawarkan industri sehingga terjadi volume penjualan yang tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan.<sup>51</sup>

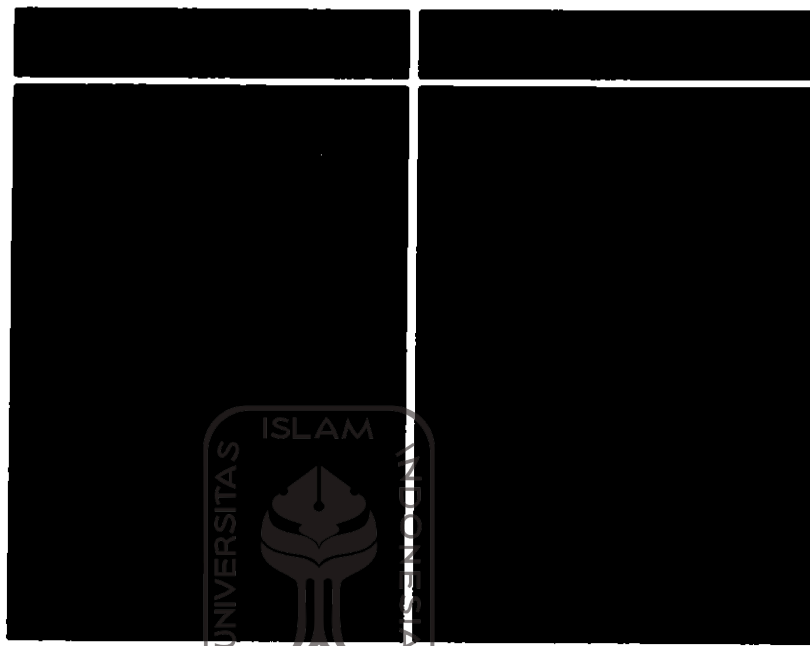


Gambar 2.2. Inovasi Nilai  
Sumber : [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com), 2012.

Strategi samudra biru bukan merupakan monopoli jenis industri tertentu, baik perusahaan besar atau kecil, manajer lever junior maupun senior dan masih sangat terbuka bagi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, bahkan strategi ini dapat diterapkan pada pengembangan karir individu. Kim menyatakan bahwa *blue ocean* itu sendiri merupakan sikap untuk melihat kenyataan bahwa jika ingin unggul secara elegan maka manusia harus selalu bersikap kreatif sehingga mampu menciptakan pasar baru yang membawa dan memberi nilai tambah bagi pelanggan. Strategi

<sup>51</sup> *Value Innovation*, dikutip dari <http://www.blueoceanstrategy.com/abo/vi/> accessed 30 Oktober 2012

samudra biru lebih merupakan cara berfikir (*a way of thinking*) yang mendorong manusia untuk mampu menciptakan hal-hal yang baru.<sup>52</sup>



Tabel 2. 1. Samudra Merah Vs Samudra Biru  
Sumber. Kim dan Mauborgne, 2010.

Strategi Samudra biru memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan penerapan dan pelaksanaannya. Prinsip-prinsip ini sangat diperlukan mengingat setiap strategi pasti melibatkan peluang dan resiko di dalamnya, begitu juga dengan strategi samudra biru. Pada enam prinsip strategi samudra biru tersebut juga terdapat resiko – resiko yang akan ditangani oleh setiap prinsipnya. Empat prinsip pertama merupakan pemandu keberhasilan dalam merumuskan strategi samudra biru, sedangkan dua prinsip terakhir merupakan pemandu strategi samudra biru

<sup>52</sup>Teguh S. Pambudi “Blue Ocean Strategy” dikutip dari <http://hanungsite.wordpress.com/2009/05/06/blue-ocean-strategy/html>, accessed 30 Oktober 2012.

yang efektif dieksekusi. Keenam prinsip strategi samudra biru dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Enam Prinsip Strategi Samudra Biru	
Prinsip-prinsip perumusan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ Risiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	↓ Risiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ Risiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	↓ Risiko model bisnis
Prinsip-prinsip eksekusi/pelaksanaan	Faktor risiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	↓ Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ Risiko manajemen

UNIVERSITAS

Tabel 2.2. Enam Prinsip Strategi Samudra Biru  
Sumber : Kim dan Mauborgne, 2010.

a. Merekonstruksi Batasan-batasan Pasar

Untuk melepaskan diri dari samudra merah, perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi. Daripada melihat ke dalam batasan-batasan ini, manajer perlu mengkaji secara sistematis batasan-batasan ini untuk menciptakan samudra biru. Seorang manajer perlu mencermati industri-industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri dan mencermati waktu. Dengan berfikir melintasi dan melampaui batasan-batasan kompetisi seorang manajer dapat membuat langkah-

langkah strategis pengubah kondisi umum yang mampu mengkonstruksi batasan-batasan mapan dari pasar dan menciptakan samudra biru. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar di bawah ini.

	Kompetisi Gontok-gontokan	Penciptaan Samudra Biru
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	→ Mencermati industri alternatif
Kelompok strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	→ Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok pembeli	Berfokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	→ Meredefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan produk atau penawaran jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	→ Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi Fungsional-Emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	→ Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	→ Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Tabel.2.3. Penciptaan Samudra Biru

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2010.

Proses mencari dan menciptakan samudra biru bukan soal meramalkan atau mengantisipasi tren industri, dan bukan pula soal proses eksperimen (*trial and error*) dalam menerapkan ide-ide bisnis baru liar yang terlintas dalam intuisi atau benak manajer. Sebaliknya, manajer terlibat dalam proses terstruktur untuk menata ulang realitas pasar dengan cara yang secara fundamental baru.

b. Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka

Prinsip ini merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan

hasil-hasilnya berupa langkah taktis samudra merah. Para manajer harus mengembangkan pendekatan alternatif bagi proses perencanaan strategik yang ada bukan pada mempersiapkan dokumen tapi pada menggambar kanvas strategi. Pendekatan ini secara konsisten akan menghasilkan strategi yang membuka kreativitas dari beragam jenis orang dalam organisasi, membuka mata perusahaan kepada samudra biru dan mudah dipahami seta dikomunikasikan secara efektif.

Menggambar kanvas strategi akan menghasilkan tiga hal yaitu :

- 1) Profil strategik suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor yang mempengaruhi kompetisi di antara sesama pemain industri.
- 2) Profil strategik dari kompetitor mutakhir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis.
- 3) Profil strategik perusahaan atau kurva nilai yang menggambarkan bagaimana perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor kompetisi dan bagaimana melakukannya pula dimasa yang akan datang.

Proses terstruktur untuk menggambarkan dan membahas kanvas strategi yang mendorong strategi perusahaan ke arah samudra biru didasarkan pada enam jalan untuk menciptakan samudra biru dan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas.

Proses ini memiliki empat langkah utama yang membangkitkan visual, eksplorasi visual, melakukan pameran visual dan komunikasi visual.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Untuk menjangkau melampaui permintaan yang ada perusahaan harus menentang praktik konvensional tentang konsumen yaitu fokus pada konsumen yang ada dan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Manajer harus mengambil jalan berlawanan yaitu perlu melihat kepada non konsumen dan mengembangkan hal-hal yang dihargai oleh pembeli secara umum. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuka lahan massa konsumen baru yang sebelumnya tidak ada.

Dunia nonkonsumen secara umum menawarkan peluang besar untuk menciptakan samudra biru, hanya sedikit perusahaan yang punya wawasan soal siapa non konsumen dan bagaimana membuka dunia mereka. Untuk mengubah permintaan yang laten besar menjadi permintaan riil dalam bentuk konsumen baru maka perusahaan perlu memperdalam pengetahuan mereka mengenai dunia non konsumen.

Ada tiga tingkatan nonkonsumen yang bisa diubah menjadi konsumen. Nonkonsumen level pertama adalah mereka yang terdekat dengan pasar anda dan siap berpindah ketika melihat alternatif yang

ditawarkan lebih baik. Level kedua dari nonkonsumen adalah orang-orang yang menolak membeli penawaran anda namun telah melihat penawaran anda adalah pilihan untuk memenuhi kebutuhan. Nonkonsumen yang terjauh yaitu mereka yang tidak pernah berfikir bahwa penawaran yang ditawarkan sebagai sebuah pilihan.

d. Melakukan Rangkaian Strategis dengan Tepat

Rangkaian strategis berfungsi menelurkan dan menguatkan ide-ide samudra biru demi memastikan kesinambungan komersilnya. Dengan memahami rangkaian ini dengan benar berlandaskan kriteria-kriteria kunci yang ada didalamnya maka seorang manajer akan dapat mengurangi resiko model bisnis yang diterapkannya.

Titik awal dari rangkain strategi samudra biru adalah adalah utilitas pembeli, menetapkan harga strategik yang tepat, memastikan laba strategis dan menghadapi rintangan-rintangan pengadopsian dalam menggulirkan ide samudra biru tersebut. Dengan demikian maka seorang manajer memastikan ide samudra birunya dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

e. Mengatasi Hambatan-hambatan Utama dalam Organisasi

Strategi samudra biru melambangkan langkah seorang manajer untuk meninggalkan status quo perusahaan yang dilandaskan pada

pergeseran dari konvergensi ke divergensi dalam kurva nilai dengan biaya rendah. Seorang manajer dihadapkan pada empat rintangan organisasi yaitu menyadarkan karyawan akan pentingnya perpindahan strategis (rintangan kognitif), keterbatasan sumber daya, motivasi, dan rintangan politis.

Untuk mampu mengatasi rintangan-rintangan tersebut secara efektif, seorang manajer harus mampu memerankan peran kepemimpinan yang disebut kepemimpinan *tipping point*. Kepemimpinan model ini menentang pengetahuan lama yang memandang semakin banyak perubahan yang dilakukan maka sumberdaya dan waktu yang dibutuhkan semakin banyak, sebaliknya kepemimpinan *tipping point* menghadapi rintangan dengan biaya serendah mungkin.

#### f. Mengintegrasikan Eksekusi ke Dalam Strategi

Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi adalah soal membangun kepercayaan dan komitmen orang dalam hierarki dan mendorong kerjasama sukarela mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan resiko dari ketidakpercayaan, penolakan bahkan sabotase karena resiko samudra biru lebih besar dibandingkan samudra merah. Maka untuk meminimalkan resiko tersebut perusahaan harus melangkah keluar dari sekadar metode *stick*

*and carrot* (penghargaan dan sanksi) menuju proses yang adil. Proses yang adil ini merupakan kunci keberhasilan eksekusi samudra biru.

Untuk menerapkan teorinya, Kim dan Mauborgne mengembangkan perangkat kerja strategi samudra biru, mempelajari dan mengujinya selama kurang lebih 15 tahun terhadap perusahaan-perusahaan di seluruh dunia agar dapat dirumuskan dan diterapkan secara sistematis dan praktis. Perangkat analisis tersebut dikemukakan dalam tiga hal sebagai berikut.

a. Kanvas strategi (*Strategy Canvas*)

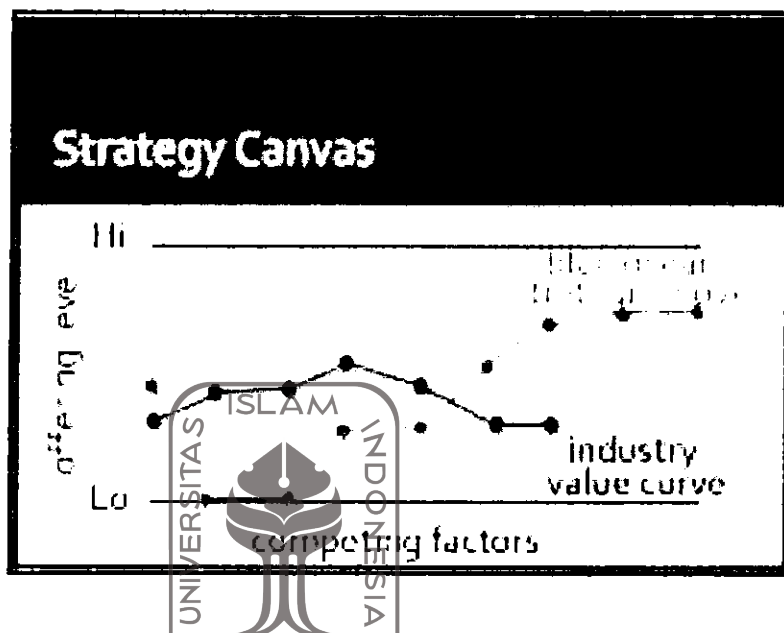
Kanvas strategi merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun BOS yang baik. Strategi kanvas memiliki dua fungsi yaitu merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal untuk memahami dimana kompetisi saat ini terjadi, mamahami faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk dan jasa, dan apa yang didapat konsumen dari penawaran kompetitif tersebut. Sedangkan fungsi kedua adalah merangkum tingkat penawaran yang didapat pembeli di semua faktor utama kompetisi.<sup>53</sup>

Kedua fungsi tersebut digambarkan dengan sebuah kurva nilai, yaitu penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan

---

<sup>53</sup> Kim & Mauborgne, *Blue*, Hal. 47-48

berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam suatu industri barang atau jasa.<sup>54</sup>



Gambar 2.3. Strategy Canvas  
Sumber: [www.blueoceanstrategy.com](http://www.blueoceanstrategy.com), 2012.

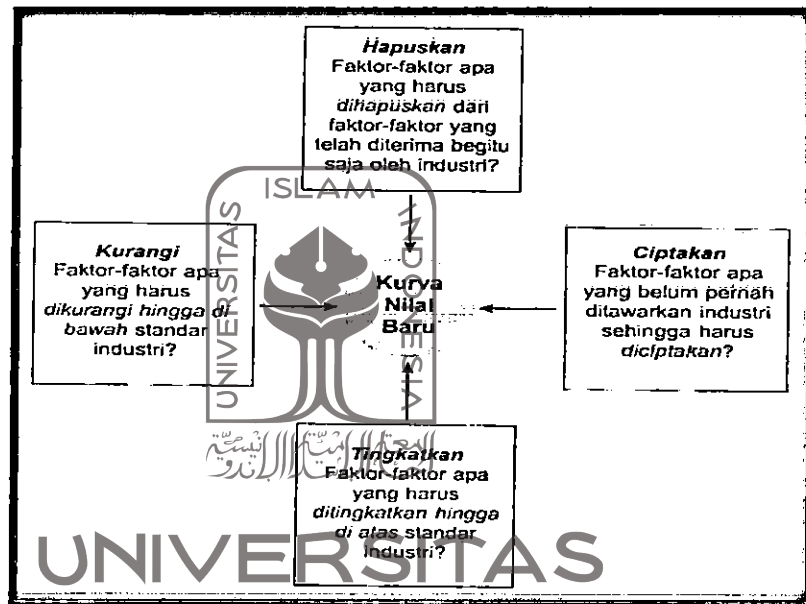
b. Kerangka Kerja Empat Langkah (*Four Action Framework*)

Kerangka kerja empat langkah merupakan kerangka yang berfungsi untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu sebagai berikut.

- 1) Faktor apa saja yang harus *dihapuskan* dari faktor dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?

<sup>54</sup> *Strategy Canvas*, dikutip dr [http://www.blueoceanstrategy.com/abo/strategi\\_canvas/html](http://www.blueoceanstrategy.com/abo/strategi_canvas/html), accessed 30 Oktober 2012.

- 2) Faktor apa saja yang harus *dikurangi hingga dibawah* standar industri?
- 3) Faktor apa saja yang harus *ditingkatkan hingga di atas* standar industri?
- 4) Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus *diciptakan*?



Gambar 2.4. Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: Kim & Mauborgne, 2010

### c. ERRC Grid (*Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*)

Perangkat analisis ketiga ini sebenarnya hanya pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah di atas. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya berhenti menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah tetapi juga bertindak berdasarkan empat langkah tersebut. Skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
- 2) Menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan dengan menaikkan struktur biaya, atau memodifikasi produk secara berlebihan yang merupakan kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
- 3) Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level apa pun, sehingganya menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
- 4) Mendorong perusahaan bersemangat menganalisis setiap faktor yang menjadi ajang kompetisi.



Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi samudra biru memiliki alat analisis berupa kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah dan skema *ERRC Grid*. Dengan menggunakan alat analisis tersebut sebuah perusahaan dapat mengukur seberapa tinggi nilai penerapannya dalam strateginya yang disebut dengan indeks samudra biru (*blue ocean index*). Indeks yang dihasilkan bukan berupa angka, akan tetapi nilai +, - atau +/- . BOI ini merupakan tes sederhana tapi handal terhadap rangkaian utilitas, harga, biaya, dan pengadopsian menjadi satu kesatuan yang menjamin suatu strategi samudra biru menjadi sukses komersil dan siap untuk dieksekusi.

#### 4. Pemasaran Jasa Pendidikan

Lembaga pendidikan adalah sebuah lembaga jasa yang kegiatannya melayani konsumen berupa siswa, orang tua dan masyarakat. Lembaga pendidikan pada hakikatnya memberikan layanan, sedangkan yang dilayani menginginkan kepuasan dari layanan tersebut. Dengan biaya yang dikeluarkan, konsumen pendidikan berhak mendapatkan layanan dalam berbagai bidang mulai dari layanan dalam bentuk fisik bangunan sampai pada layanan berbagai fasilitas dan guru yang bermutu. Jadi marketing atau pemasaran jasa pendidikan dipahami sebagai kegiatan lembaga pendidikan dalam memberi layanan atau menyampaikan jasa pendidikan kepada konsumen dengan cara yang memuaskan.<sup>55</sup>

Fungsi pemasaran pada organisasi yang berorientasi pada laba (perusahaan) dengan organisasi nirlaba (seperti sekolah) sangat berbeda. Perbedaannya terletak pada cara organisasi memperoleh sumber dana yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas operasional. Organisasi profit umumnya memperoleh modal pertamanya dari para investor atau pemegang saham. Jika perusahaan telah beroperasi, dana operasional kemudian didapat dari hasil penjualan dari produk yang dihasilkan perusahaan tersebut. Sebaliknya organisasi non-profit seperti sekolah memperoleh dana dari sumbangan donatur atau lembaga induk yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut.

---

<sup>55</sup> Buchari Alma, *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010) hal. 45-46.

Thomas dalam Alma menjelaskan dalam bukunya “*The Produktive School*” bahwa ada tiga fungsi yang diharapkan dari sekolah yaitu:

- a. *The administrator's production function*. Administrator sekolah bertanggung jawab mengembangkan sistem pendidikan, menyediakan fasilitas bagi guru dan siswa, memikirkan mutu pendidikan dan sebagainya.
- b. *The psychologist's production function*. Outputnya adalah perubahan tingkah laku siswa yang terdiri dari penambahan pengetahuan, nilai-nilai dan kemampuan-kemampuan (*skill*) yang diperoleh dari proses pendidikan di sekolah.
- c. *The economics production function*. Para ahli ekonomi melihat pendidikan memberikan kontribusi terhadap individu dengan diperolehnya kompetensi tertentu untuk meningkatkan ekonominya.<sup>56</sup>

Menurut Hurriyati, pemasaran jasa memainkan peranan yang sangat penting sebagai bagian dari strategi dan kebijakan organisasi untuk mewujudkan kepuasan yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kesetiaan pelanggan. Suatu persaingan akan dimenangkan oleh sebuah organisasi dengan syarat organisasi tersebut memiliki strategi bersaing (*competitive strategy*) dan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).<sup>57</sup>

<sup>56</sup> *Ibid*, hal. 17.

<sup>57</sup> Ratih Hurriyati, *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*, (Bandung : Alfabeta, 2008) hal. 175-176.

Strategi pemasaran harus didasarkan pada analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi. Faktor-faktor eksternal yang dapat menimbulkan adanya peluang dan ancaman bagi organisasi antara lain : keadaan pasar, persaingan, teknologi, ekonomi, sosial budaya, hukum dan peraturan. Sedangkan faktor-faktor internal meliputi: keuangan, produksi, SDM. Bidang pemasaran yang cukup kuat pengaruhnya antara lain : produk, harga, distribusi dan promosi.<sup>58</sup> James dan Philips dalam Krismawintari menggunakan kerangka ini dalam penelitiannya terhadap sekolah-sekolah yang beroperasi di lingkungan kompetitif. Hasil penemuan menunjukkan sebagai berikut.

- a. Produk, yaitu fasilitas dan pelayanan yang ditawarkan oleh sekolah. Meskipun sekolah sangat giat menawarkan produk dan layanan yang berkualitas, namun ada masalah yang ditemukan yaitu kurangnya mempertimbangkan ragam penawaran dan kurangnya perhatian untuk memperlihatkan urgensi (keuntungan yang diperoleh) dari sebuah mata pelajaran atau program pendidikan.
- b. Harga (*costing*) yang membandingkan pengeluaran dengan keuntungan yang didapat oleh pelanggan, serta penetapan harga (*pricing*) atau harga yang dikenakan kepada pelanggan. Hal ini terlihat jelas pada sekolah swasta karena pilihan pasar sangat terbuka untuk calon wali siswa (orang tua) yaitu memilih antara sekolah swasta yang mahal atau sekolah negeri yang gratis. Diantara hal yang sering

---

<sup>58</sup> Ni Putu Dyah Krimawintari, "Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan Orang Tua dalam Memilih Sekolah" *Tesis PascaSarjana Universitas Udayana* tahun 2011, hal.

diabaikan oleh sekolah adalah dukungan dana dari anggota komunitas pebisnis lokal dan biaya tambahan yang dapat dikenakan untuk fasilitas tambahan dan kegiatan ekstrakurikuler.

- c. Lokasi, yaitu kemudahan akses dan penampilan serta kondisi sekolah secara keseluruhan. Ketika sekolah memperhatikan masalah penampilan seperti dekorasi, ucapan selamat datang dan lainnya, biasanya akan berkurang perhatian yang diberikan pada masalah akses seperti penyediaan parkir pengunjung, penyediaan konsultasi/informasi di luar sekolah, dan penjawab telepon.
- d. Promosi yaitu kemampuan mengkomunikasikan manfaat yang didapat dari organisasi bagi pelanggan jasa pendidikan yang potensial.
- e. Orang, yaitu semua yang terlibat dalam proses penyediaan jasa pendidikan. Tidak semua sekolah memperhatikan keterlibatan semua staf, guru, karyawan sekolah untuk menyampaikan pesan keunggulan sekolah untuk kelompok lain atau pelanggan yang masih ada diluar. Hal ini terkait dengan budaya sekolah yang tidak sepenuhnya mengambil pendekatan pasar.
- f. Proses, yaitu sistem operasional untuk mengatur pemasaran, dengan implikasi yang jelas terhadap penempatan karyawan sekolah dalam hal pembagian tanggung jawab untuk mengkoordinasikan dan mencari sumber daya bagi strategi pemasaran sekolah. Kebanyakan sekolah tidak mempunyai karyawan yang khusus bertanggung jawab pada masalah tersebut.

g. Bukti, yaitu sesuatu yang menunjukkan bahwa pelanggan telah mendapat manfaat dari organisasi sekolah seperti hasil evaluasi yang menggembirakan dan prestasi-prestasi non akademik yang membanggakan.<sup>59</sup>

Dari uraian di atas dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai pemasaran jasa pendidikan antara lain bahwa pemasaran jasa pendidikan dipahami sebagai kegiatan lembaga pendidikan dalam memberi layanan atau menyampaikan jasa pendidikan kepada konsumen dengan cara yang memuaskan. Suatu organisasi sekolah (khususnya sekolah swasta) harus memiliki keunggulan yang ditawarkan dan strategi bersaing yang baik untuk dapat terus eksis di era yang kompetitif. Adapun bauran pemasaran yang harus diperhatikan antara lain meliputi produk, harga, lokasi, promosi, orang, proses dan bukti fisik bagi konsumen.

---

<sup>59</sup> *Ibid*, hal. 37-40.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang datanya diperoleh dengan cara mengumpulkannya dari pengalaman empiris di lapangan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang dikombinasikan dengan salah satu model evaluasi program pendidikan yaitu *countenance evaluation model*. Model evaluasi program yang dikembangkan Stake ini menekankan adanya pelaksanaan dua hal pokok yaitu deskripsi dan pertimbangan. Pada langkah deskripsi, peneliti menggambarkan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian, sedangkan pada langkah berikutnya yaitu pertimbangan, peneliti mengacu pada standar tertentu untuk mengukur objek yang telah dideskripsikan.<sup>60</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan melakukan studi kasus (*case study*) yaitu memahami suatu keadaan organisasi, lembaga atau gejala tertentu dengan melakukan penelitian secara intensif, terinci dan mendalam.<sup>61</sup> Jadi pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena sifatnya lebih menekankan pada proses

---

<sup>60</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008). Hal. 43-44.

<sup>61</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006) hal. 131.

daripada hasil.<sup>62</sup> Selanjutnya pada langkah pertimbangan, peneliti akan membandingkan kondisi manajemen strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru apakah ada kesesuaian antara keduanya (konteks peneletian). Hasil transaksi kesesuaian tersebut kemudian ditampilkan sebagai keluaran dalam bentuk persentase, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini juga mengandung unsur kuantitatif.

Yang bertindak sebagai evaluator dalam penelitian ini peneliti sendiri (*human as intrument*) yang mengumpulkan dan mendeskripsikan data yang diperoleh dari lapangan, kemudian menverifikasinya dan membuat tafsiran-tafsiran atas data tersebut sebagai hasil analisis.

## B. Objek Penelitian

Objek kajian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta. Objek penelitian ini meliputi tiga aspek manajemen strategik yaitu perencanaan strategik, implementasi strategik dan evaluasi/pengendalian strategik. Ketiga objek penelitian tersebut secara operasional didefinisikan sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah segala proses mengawali strategi yaitu meliputi analisis lingkungan (*scanning environment*), identifikasi peluang-peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan jangka panjang, penetapan visi dan misi, pengembangan alternatif-alternatif.

---

<sup>62</sup> Lexi J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006) hal. 7.

2. Implementasi strategi adalah pelaksanaan program yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rencana yang dibuat penempatan struktur organisasi, kebijakan-kebijakan, kepemimpinan, motivasi strategik dan penggunaan kekuatan politik yayasan.
3. Evaluasi strategik adalah kegiatan pengendalian yang dipusatkan pendekteksian setiap bidang masalah yang potensial dan penyesuaian-penyesuaiannya baik pada strategi yang terealisasi maupun yang tidak terealisasi.

### C. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data skunder sebagai berikut.

#### 1. Sumber data primer

- a. Informan atau narasumber dari pejabat struktural Madrasah Mu'allimaat dalam manajemen puncak Madrasah Mu'llimaat Muhammadiyah yaitu Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A., selaku direktur, atau wakilnya. Informan-informan lain yang dibutuhkan kemudian untuk mendapatkan keterangan lanjutan dari masalah-masalah yang perlu ditindaklanjuti yaitu staf/guru yang direkomendasikan direktur (*snowball sampling*).
- b. Dokumen-dokumen yang berisi sejarah, visi dan misi, nilai-nilai dasar organisasi, program-program kerja, rencana-rencana strategis (RENSTRA) atau juga rencana-rencana operasional (RENOP) dan lainnya.

- c. Kegiatan-kegiatan yang merupakan implelementasi strategik dapat berupa pembelajaran, pelatihan-pelatihan, pembinaan dan lainnya.
- d. Artifak-artifak yang mengisyaratkan strategi-strategi pendidikan Mu'allimat.

## 2. Sumber data skunder

Sumber-sumber data sekunder yaitu buku-buku populer, karya-karya ilmiah, majalah yang memuat teori-teori manajemen strategi, dan pendidikan Muhammadiyah.

### D. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta yang beralamat di Jl. Suronatan NG II/653 Notoprajan Tromol Pos 96, kode pos 55262, Telp. (0274) 374687. Adapun waktu penelitian yaitu dari bulan Januari 2013–Maret 2013.

### E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Berdasarkan sumber-sumber data yang telah ditentukan sebagaimana tersebut di atas maka metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain wawancara, studi dokumentasi, dan obsevasi (pencermatan).

#### 1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk menggali informasi, pemikiran dan pendapat dari narasumber-narasumber yang dipilih seputar manajemen strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur yang bersifat umum

dengan menggunakan pendekatan terarah (*the general interview guide approach*).<sup>63</sup> Dalam wawancara terstruktur pertanyaan yang diajukan didasarkan pada instrumen wawancara yang dibuat sebelumnya dengan mengacu pada 6 prinsip yang dikonsepsi Kim dan Mauborgne (perencanaan dan implementasi) ditambah dengan evaluasi kelanggengan strategi (evaluasi). Dari prinsip-prinsip tersebut dikembangkan menjadi 26 indikator yang disarikan dari buku karya dua professor tersebut sebagaimana tabel berikut ini.

KOMPONEN	KRITERIA	INDIKATOR
1. Perencanaan Strategik	1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar.	1. Mencermati bidang-bidang pendidikan alternatif. 2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam bidang yang digeluti. 3. Mencermati rantai pembeli/ konsumen. 4. Mencermati penawaran produk pendidikan pelengkap. 5. Mencermati daya tarik emosional pengguna jasa pendidikan. 6. Mencermati waktu.

<sup>63</sup> Q. M. Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods* (New York : Prentice Hall, 1990). Hal. 280.

	<p>2. Fokus pada gambaran besar bukan pada angka.</p> <p>3. Menjangkau melampaui permintaan.</p> <p>4. Melakukan rangkaian strategi dengan benar.</p>	<p>7. Visualisasi strategi (Penggunaan Kanvas)</p> <p>8. Penggunaan peta PMS (pioneer-migrator-settler)</p> <p>9. Mempraktikkan kerangka kerja 4 langkah.</p> <p>10. Mampu memetakan non-konsumen.</p> <p>11. Tidak hanya berfokus pada konsumen yang ada.</p> <p>12. Melakukan desegmentasi konsumen untuk mengeksploitasi perbedaan keinginan mereka.</p> <p>13. Menguji utilitas istimewa pendidikan berdasarkan daya beli konsumen jasa pendidikan.</p> <p>14. Menetapkan biaya strategis.</p> <p>15. Memangkas biaya sasaran.</p>
--	---	--



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

2. Pelaksanaan strategik	<p>5. Mengatasi rintangan-rintangan organisasi (Praktik kepemimpinan <i>tipping point</i>)</p> <p>6. Mengintegrasikan implementasi ke dalam strategi (Praktik manajemen yang adil)</p>	<p>16. Menangani hambatan-hambatan kognitif.</p> <p>17. Mengatasi rintangan-rintangan keterbatasan sumber daya.</p> <p>18. Mengatasi hambatan-hambatan politis.</p> <p>19. Mengatasi rintangan-rintangan emosional psikologis.</p> <p>20. Menjaga emosi keterlibatan (<i>Engagement</i>).</p> <p>21. Memberikan penjelasan (<i>eksplanation</i>) dari setiap keputusan yang dibuat.</p> <p>22. Mengupayakan ekspektasi yang jelas (<i>Expectation clarity</i>).</p>
3. Evaluasi Strategik	7. Mencermati Kelanggengan Strategi	<p>23. Paradigma kelanggengan strategi.</p> <p>24. Memiliki salah satu dari hambatan peniruan.</p> <p>25. Strategi berjalan 10-15 tahun tanpa pesaing berarti</p> <p>26. Mencermati kurva nilai (ketercapaian program-program strategik)</p>

Tabel 3.1. Kriteria dan Indikator Penelitian.

Dari kisi-kisi instrumen di atas disusun daftar pertanyaan kemudian secara keseluruhan tersebut dikonsultasikan kepada ahli (*expert judgement*) yakni dosen pembimbing Drs. Nanang Nuryanta M.Pd, dan dosen MSI Universitas Islam Indonesia Dr. Muh. Thooyib S.Pd.I., M.Pd. Beberapa masukan yang diperoleh antara lain (1) kalimat pertanyaan harus jelas dan tidak membingungkan sehingga perlu diberi kalimat-kalimat pengantar bila diperlukan (2) Menyediakan pertanyaan tambahan pada bagian-bagian yang membutuhkan klarifikasi lanjutan. (transkrip wawancara terlampir).

Penilaian untuk tiap-tiap indikator didasarkan pada pertimbangan bobot kemiripan karakter manajemen (kriteria kualitatif dengan pertimbangan pembobotan) yaitu dengan memberikan skor 0 bila tidak sesuai, skor 1 bila pada satu sisi ada kesesuaian tetapi pada sisi lain ada perbedaan, dan skor 2 bila sesuai. Hal itu dilakukan setelah data wawancara dipastikan kevalidannya dengan melakukan *cros check* pada sumber lain. Penilaian tersebut kemudian dimintakan klarifikasi dari para ahli, setelah itu dikalkulasikan secara sederhana dengan cara membagi jumlah nilai indikator dengan jumlah bobot maksimal.<sup>64</sup> Adapun untuk kategorisasi pengadopsian peneliti memilih skala 3 yaitu rendah (0-30, 33%), sedang (33,34 % - 66, 66 %) dan tinggi (66, 67 %-100%).

---

<sup>64</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Safrudin Abdul Jabar, *Evaluasi*, hala. 37-38.

## 2. Studi Dokumentasi

Melalui studi dokumentasi, peneliti akan melakukan serangkaian praktik interpretasi atas data yang terdapat pada dokumen, kemudian dianalisis secara teoritis. Studi dokumentasi penting dilakukan dalam penelitian kualitatif karena teks tertulis merupakan jejak material perilaku yang memberi arti penting dan berbeda dengan jejak perilaku yang dihasilkan melalui questioner, sebab apa yang dikatakan manusia seringkali sangat berbeda dengan apa yang dilakukannya.<sup>65</sup>



## 3. Observasi

Metode observasi digunakan untuk mengamati proses perencanaan, implementasi dan evaluasi strategik Madrasah Mu'allimaat dengan bentuk observasi tidak berstruktur agar peneliti dapat mengamati objek secara terus menerus. Namun demikian, observasi ini tetap menggunakan panduan sebagaimana menurut Suharsimi Arikunto bahwa cara yang paling efektif adalah melengkapi observasi dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitatif*, terj. Dariyanto dkk (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009) hal. 496.

<sup>66</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta : Rineka Cipta, 1998) hal. 234.

## F. Validitas Data Penelitian

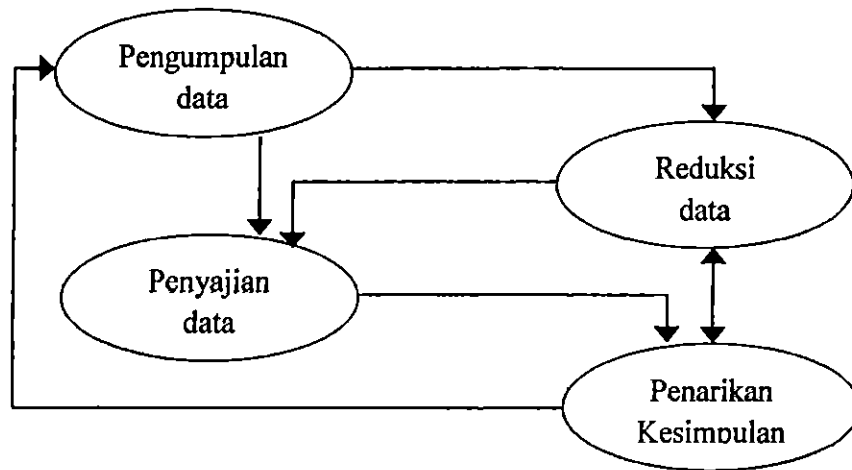
Sebelum dilakukan analisis data, perlu dilakukan validasi atau pemeriksaan keabsahan data atas data-data yang telah terkumpul. Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber dan *member check*. Triangulasi sumber adalah dengan mentriangulasi (*triangulate*) sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema yang koheren, sedangkan *member checking* dilakukan dengan membawa laporan atau deskripsi khususnya pada tema-tema yang membutuhkan keterangan lebih spesifik kepada informan kunci (Direktur Mu'allimat) untuk mengecek apakah informan merasa bahwa deskripsi itu sudah tepat atau perlu klarifikasi dan perbaikan.

## G. Teknik Analisis Data

Sebagaimana dalam penelitian kualitatif pada umumnya, analisis data pada penelitian ini bersifat interaktif. Maksudnya analisis data dilakukan sejak awal selama proses penelitian dilaksanakan dan setelah selesai pengumpulan data. Kesimpulan ditarik secara induktif induktif yaitu penarikan kesimpulan yang berangkat dari fakta-fakta yang khusus, untuk selanjutnya ditarik kesimpulan (generalisasi) yang bersifat umum.<sup>67</sup> Analisis yang dilakukan secara interaktif, aktivitasnya meliputi reduksi data, display data dan verifikasi data.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research II*, Yogyakarta: PP UGM.

<sup>68</sup> Methew B. Miles & Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta : UI Press, 1992) hal. 15-21.



Gambar 3.1. Bagan Analisis Data Interaktif  
Sumber : Miles & Huberman, 1992.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh dari lokasi atau data lapangan dituangkan dalam bentuk uraian laporan yang lengkap dan terperinci. Data tersebut kemudian direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal pokok yang ada di dalamnya. Hal pokok yang telah terpilih kemudian dicari yang terpenting untuk diarahkan pada tema yaitu melalui proses penyuntingan, pemberian kode atau label. Reduksi data dilakukan secara terus menerus selama proses berlangsung. Adapun data yang tidak diperlukan disortir agar memberikan kemudahan dalam penyajian dan pengambilan kesimpulan sementara.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan

pengorganisasian data ke dalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Data-data tersebut kemudian dipilah-pilah dan disisihkan untuk disortir dan disusun sesuai kategori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang sedang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara pada waktu reduksi data.

c. Penarikan Kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

Pada tahap pengambilan keputusan ini, peneliti terlibat dalam proses interpretasi dan penetapan makna dari data yang tersaji. Peneliti pada tahap ini mengupayakan mencari jawaban dari masalah-masalah penelitian yang dirumuskan. Interpretasi peneliti menghasilkan penjelasan teoritis dari data penelitian yang dinarasikan. Ketiga komponen langkah penelitian tersebut berinteraksi secara terus menerus untuk mendapatkan kesimpulan yang benar dan memadai. Apabila kesimpulan tidak memadai maka perlu diadakan pengujian ulang yaitu dengan cara mencari beberapa data yang belum terpenuhi dan diinterpretasikan dengan lebih fokus dan terarah. Proses ini berlangsung terus menerus hingga aktivitas penelitian selesai.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta

Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memiliki sejarah yang panjang seiring dengan perkembangan gerakan Muhammadiyah di Indonesia. Muhammadiyah merupakan gerakan dakwah Islamiyah amar ma'ruf nahi munkar, beraqidah Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah yang bercita-cita dan bekerja untuk mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya untuk melaksanakan fungsi dan misi manusia sebagai hamba dan khalifah Allah. KH. Ahmad Dahlan menyatakan "Muhammadiyah berusaha bercita-cita mengangkat agama Islam dari keadaan terbelakang. Banyak penganut Islam yang menjunjung tinggi tafsir para ulama' daripada Qur'an dan Hadits. Umat Islam harus kembali kepada Qur'an dan Hadits. Harus mempelajari langsung dari sumbernya, dan tidak hanya melalui kitab-kitab tafsir."<sup>69</sup>

Untuk mencapai tujuan tersebut, Muhammadiyah memerlukan kader-kader ulama' yang berkualitas yang memiliki kualifikasi menyeluruh (multi *side competency*), yaitu sebagai faqih, muballigh, mujahid dan mujtahid yang memiliki kompetensi yang tinggi berwawasan luas dan profesional dalam mengemban misi Muhammadiyah. Maka pada tahun 1918 KH. Ahmad Dahlan mendirikan sebuah lembaga pendidikan

---

<sup>69</sup> Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah tahun 2012.

yang diberi nama al-Qismu al-Arqa'. Al-Qismu al-Arqa' pada tahun 1920 diubah menjadi Pondok Muhammadiyah lalu menjadi *Kweekschool Moehammadijah* tahun 1924. Baru pada tahun 1930 sekolah ini diubah menjadi Madrasah Mu'allimiin-Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta. Setahun kemudian kedua madrasah tersebut dipisah yaitu Madrasah Mu'allimin berlokasi di Ketanggungan Yogyakarta dan Madrasah Mu'allimaat bertempat di Kampung Notoprajan Yogyakarta.

Pada kongres Muhammadiyah ke-23 tahun 1934 di Yogyakarta ditegaskan bahwa Madrasah Mu'allimin-Mu'allimaat Muhammadiyah merupakan sekolah kader Persyarikatan tingkat menengah yang dibina oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang memiliki tujuan (1) mencapai tujuan Muhammadiyah (2) membentuk calon kader Muhammadiyah (3) menyiapkan calon pendidik, ulama' dan zu'ama yang berkemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan.<sup>70</sup> Pada kongres Muhammadiyah di Medan tahun 1938 dua madrasah tersebut mendapatkan pengukuhan secara legal yang mengamanatkan kepada pimpinan Muhammadiyah sebagai penanggung jawab keberadaan madrasah di Yogyakarta tersebut. Pada tahun 1994 madrasah ini kembali memperoleh pengukuhan ulang melalui surat keputusan PP Muhammadiyah No. 63/SK-PP/VI-C/4.a/1994, tentang Qa'idah Madrasah Mu'allimin-Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta. Secara rinci perkembangan madrasah dan kepemimpinannya sebagai berikut:

---

<sup>70</sup> Ensiklopedi Muhammadiyah, 2005) hal. 224.

No	Nama Mu'allimaat	Nama Pemimpin	Tahun Jabatan
1	Al-Qismu Al Arqa' (Hogere School)	KH. Ahmad Dahlan	1920-1921
2	Kweek School Islam	KH. Siraj Dahlan	1921-1923
3	Kweek School Muhammadiyah Putri	Raden Haji Hajid	1923-1927
4	Kweek School Istri Muhammadiyah	Raden Haji Djalal	1927-1932
5	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	KH. A. Badawi	1932-1947
6	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	KH. Dalhar BKN	1947-1965
7	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Moh. Hajam Hajid	1965-1966
8	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Hana, B.A.	1966-1978
9	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Dra. Kuslimah W	1978-1979
10	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Dra. Hj. Siti Zunnah	1979-1994
11	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Drs. H. Masyhuri	1994-1997
12	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	H.M. Burhanudin BA	1997-1998
13	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Drs. Hamdan Hambali	1998-2005
14	Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah	Dra. Fauziya Tri Astuti M.A.	2005-sekarang

Tabel 4.1.Periodesasi Kepemimpinan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah  
Sumber : Profil Madrasah Mu'allimat, 2010.

Menyikapi perkembangan masyarakat baik lokal maupun global maka sebagai madrasah amanat muktamar dituntut untuk profesional tanpa meninggalkan identitasnya sebagai sekolah kader. Agar sistem pendidikan berlangsung efektif selama 6 tahun maka seluruh proses pembinaan dan pendidikan ini berjalan 24 jam sehari dengan sistem Pesantren yang

dikenal dengan *Boarding School* (sekolah berasrama). Mu'allimaat terdaftar sebagai pondok pesantren di lingkungan Departemen Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, berdasarkan Piagam Pondok Pesantren dengan No Piagam A.9681 tertanggal 2 Januari 1996. Periode sasi perkembangan madrasah Mu'allimaat. Madrasah Mu'allimaat juga telah mendapatkan akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional dengan peringkat "A" baik untuk Unit MTs maupun MA. Untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

a. Akreditasi Madrasah Tsanawiyah

NO	STATUS	TANGGAL	PIAGAM
1	Terdaftar	21 April 1976	Piagam Depag RI No.78/012/AT
2	Diakui	30 Januari 1993	Piagam Depag RI No. B/W.1/MTS/013/93
3	Disamakan	17 Mei 1997	Piagam Depag RI No.A/W.1/MTS/042/97
4	Terakreditasi "B"	08 Maret 2005	Piagam Depag Kota Yogyakarta No. Kd/12.05/4/PP.00.5/254.2 005
5	Terakeritasi "A"	22 November 2008	Piagam BAN-S/M Depdiknas RI No. Dp 005762

Tabel. 4.2. Akreditasi Madrasah Tsanawiyah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

Sumber : Profil Madrasah Mu'allimat, 2012.

## b. Akreditasi Madrasah Aliyah

NO	STATUS	TANGGAL	PIAGAM
1	Terdaftar	21 April 1976	Piagam Depag RI No.78/005/A/A
2	Diakui	21 Mei 1993	Piagam Depag RI No. B/E.IV/MA/0107/93
3	Disamakan	01 Agustus 1997	Piagam Depag RI No.A/E.1/MA/022/97
4	Terakreditasi "A"	02 Januari 2006	Piagam Depag Kota No. A/KW/12/MA/03/06.
5	Terakreditasi "A"	12 Oktober 2009	Piagam BAN-S/M Depdiknas RI No. MA.001913.

Tabel. 4.3. Akreditasi Madrasah Aliyah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

Sumber : Profil Madrasah Mu'allimat, 2012

**B. Deskripsi Pelaksanaan Penelitian**

Pengambilan data tentang manajemen strategik pendidikan Islam terpadu Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dengan menggunakan teknik wawancara (*dept interview*) awalnya direncanakan sebanyak 7 kali tatap muka yang tema-tema wawancaranya disesuaikan dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru. Namun karena adanya permintaan dari direktur Mu'allimaat selaku narasumber utama untuk memadatkannya dengan alasan

kesibukannya maka akhirnya hanya dapat terlaksana 5 kali pertemuan sebagaimana tabel di bawah ini:

No	Tema Interview	Tempat Pelaksanaan	Waktu Pelaksanaan
1	Perencanaan Strategik	Ruang kantor Direktur Mu'allimaat	Selasa, 15 Januari 2013, Pukul 09.00-11.00 WIB
2	Perencana Strategik.	Ruang kantor Direktur Mu'allimaat	Senin, 28 Januari 2013 Pukul 08.00 – 10.30 WIB
3	Perencanaan Strategik	Ruang kantor Direktur Mu'allimaat	Senin, 11 Februari 2013 Pukul 08.00 – 10.00 WIB
4	Implementasi Strategik.	Ruang kantor Direktur Mu'allimaat	Selasa, 25 Februari 2013 Pukul 09.00 – 11.30 WIB
5	Implementasi dan Evaluasi	Ruang kantor Direktur Mu'allimaat	Senin, 5 Maret 2013, pukul 08.30 – 11.00 WIB

Tabel 4.4. Pelaksanaan pengambilan data penelitian

Adapun profil narasumber utama yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

Nama : Dra. Fauziah Tri Astuti, M.A.  
 NIP : 19630109 199303 2 002  
 Pangkat/ golongan : Pembina, IV / a  
 Pendidikan akhir : S-2 Pascasarjana UMY (Studi Islam)  
 Sk pengangkatan : KW.12.1/2/1275/2005, 18 Agustus 2005  
 Alamat : Suronatan NG II / 892 Yogyakarta 55262  
 Telepon : (0274)7149858 / 08156863954  
 Email : fauziyahtriastuti@yahoo.com

**Pengalaman diklat :**

No	Nama Diklat	Penyelenggara	Tahun
1.	Pelatihan Pengembangan KTSP bagi PTK	Departemen Agama RI	2009
2.	Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas sebagai upaya peningkatan mutu PTK	Kelompok Kerja Kepala MTs Kota Yogyakarta	2010
3.	Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah SMP/MTs	LPMP DIY	2010
4.	Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kemampuan Pengawas dan Kepala Sekolah SMA/MA	PMPTK DIY	2010
5.	Pendidikan dan Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah SMP/MTs berbasis EDS	LPMP DIY	2010
6.	Pendidikan dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah	Kanwil Kemenag Prop DIY bekerja sama dengan FIAI UII	2011

Tabel 4.5. Pengalamanan Diklat Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta

Sumber : Profil Sekolah MA Mu'allimaat, 2012.

Kegiatan observasi dilaksanakan secara insidental dan tidak terjadwal berjalan selama proses penelitian, sedangkan untuk studi dokumentasi, dokumen-dokumen yang berhasil dihimpun terdiri dari :

- a. Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2012.
- b. Format Laporan Penjaminan Mutu Pendidikan dan Monitoring Madrasah Mu'allimaat Kanwil Kemenag DIY 2013.
- c. Instrumen Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (EDS/M) Madrasah 'Aliyah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2012.
- d. Rencana Kerja Jangka Sekolah Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.
- e. Draf *Branding* dan Program Strategis Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

### C. Paparan Data Penelitian

#### 1. Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

##### a. Perencanaan dan Perumusan Strategik

Perencanaan strategik merupakan segala kegiatan mengawali strategi dalam sebuah organisasi atau lembaga yang secara prosesnya meliputi analisis lingkungan, penetapan visi misi, identifikasi peluang dan pengembangan-pengembangan strategik. Perencanaan strategik (renstra) pendidikan Islam di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta diawali dari rumusan visi, misi dan tujuan sekolah. Ketiganya menurut direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah

Dra. Fauziah Tri Astutu, M. A., telah ditetapkan sebelum ia menjabat sebagai pimpinan di lembaga pendidikan Muhammadiyah tersebut. Rumusan visi, misi dan tujuan lembaga dianggap sebagai sesuatu yang telah baku menggambarkan cita-cita sejak didirikannya dan masih relevan hingga sekarang. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan :

“Jika yang dimaksud dengan proses perencanaan adalah langkah-langkah atau cara-cara yang ditempuh sekolah dalam menyusun perencanaan, maka di era saya ini perencanaan strategik yang dibuat berawal visi, misi, dan tujuan sekolah yang diwariskan oleh pendahulu-pendahulu saya. Visi, misi dan tujuan itu bagi kami (pengelola) sudah baku dan tidak perlu diotak-atik lagi, toh juga masih relevan untuk konteks sekarang. Jadi itu warisan yang tetap kami pertahankan. Kemudian...dari visi misi itu kita lakukan analisis ulang terhadap lingkungan strategis pendidikan yang ada saat ini untuk merumuskan program-program strategis untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Nah menganalisis ulang lingkungan dan merumuskan program-program itulah yang menjadi wewenang kami. lokal ijtihad kami ya disini.<sup>71</sup>

## UNIVERSITAS

Dalam melaksanakan tugas-tugas perencanaan tersebut, direktur

Mu'allimaat membentuk tim penyusun rencana yang direktur Madrasah

Mu'allimaat sendiri menjadi ketuanya. Tim tersebut terdiri dari para

pimpinan (manajemen puncak) dan para kepala urusan.

“Ya bersama tim dong. perencanaan itu kan harus dibuat dengan melihat seluruh aspek...jadi kita libatkan orang-orang penting-penting dalam manajemen madrasah ini seperti wadir dan kaur-kaur. Ketua tim waktu itu saya sendiri. dengan tim itu kita susun rencana kerja sekolah (RKS). Nah di dalamnya itu ada program-program strategik. nanti Mas Fuad bisa copy file-nya.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Fauziah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

<sup>72</sup> *Ibid*

Dari dua pernyataan di atas dapat diketahui bahwa perencanaan strategik pendidikan Islam di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dibuat dengan melalui beberapa tahap yaitu perumusan visi, misi, dan tujuan madrasah, pembentukan tim penyusun rencana, proses perumusan dan penetapan program-program strategik. Langkah perencanaan tersebut sesuai dengan variasi perencanaan menurut Sagala dan sebagaimana dikatakan oleh Djunaedi, perencanaan strategik tidak memiliki standar baku dan memang banyak variasinya. Tiap-tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi setempat.<sup>73</sup>

Proses perencanaan strategik Madrasah Mu'allimaat jika dibuat dalam bentuk bagan adalah sebagai berikut:



Gambar. 4.1. Proses Penyusunan Rencana Strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

<sup>73</sup> Achmad Djunaedi "Keragaman Pilihan Corak Perencanaan Untuk Mendukung Kebijakan Otonomi Daerah", *Makalah* dipresentasikan dalam seminar dan temu alumni MPKD 2000 di Sanur Bali Agustus tahun 2000.

Dalam analisis lingkungan pendidikan baik eksternal perhatian pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah tertuju pada perkembangan dan perubahan masyarakat yang sangat cepat serta ketatnya persaingan yang terjadi antara lembaga pendidikan. Meski demikian, pengelola memandang hal itu sebagai sesuatu yang wajar terutama jika hal itu dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan yang ada. Dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat, Dra. Fauziah Tri Astuti, M.A sebagai berikut :

“Dalam analisis lingkungan eksternal kami menyadari bahwa masyarakat pendidikan telah berubah dan persaingan antar lembaga semakin ketat. Tapi bagi saya dan kami semua tentunya, Persaingan antar lembaga pendidikan itu wajar ya... selama hal itu dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Artinya masing-masing sekolah harus berusaha bagaimana agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul. Itu sudah jadi konsekuensi bagi setiap sekolah pada saat sekarang ini, apalagi masyarakat kita sekarang tambah cerdas dan sadar akan mutu”.<sup>74</sup>

Pernyataan direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah di atas menunjukkan kesiapannya menghadapi realitas jaman yang terus berkembang. Sosok pemimpin mampu membaca tanda-tanda zaman dan mengikuti dinamika global semacam ini menurut Asmani sangat dibutuhkan untuk memecahkan berbagai persoalan pendidikan yang terjadi dewasa ini.<sup>75</sup> Direktur Madrasah Mu'allimaat memandang persaingan secara positif yaitu sebagai momentum untuk memperbaiki mutu layanan dan kualitas pendidikan. Kesadaran akan akan hal ini

<sup>74</sup> Fauziah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

<sup>75</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta : Diva Press, 2009) hal. 7.

mendorong pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta untuk mengembangkan kemampuan diri secara profesional demi masa depan yang baik. Hal ini sebagaimana dinukilkan dalam profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai berikut.

“Di era globalisasi, Madrasah Muhammadiyah Yogyakarta menyadari sepenuhnya bahwa masyarakat tempat berdirinya tegak, hidup dan menjadi medan perjuangannya, terus mengalami perkembangan dan perubahan begitu cepat. Oleh karena itu, Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan sistem kepesantrenannya akan senantiasa mengembangkan kemampuan diri secara profesional untuk merevitalisasi cita-cita luhur yang menjadi dasar pijakan berdirinya serta merajut masa depannya dalam era kompetisi yang mengandalkan keunggulan.”<sup>76</sup>

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa konteks persaingan yang dimaksud adalah persaingan dalam arti yang luas melibatkan semua lembaga pendidikan yang ada saat ini, baik yang formal maupun non-formal, yang negeri maupun yang swasta. Namun jika makna persaingan dipersempit oleh pandangan ekonomis yaitu persaingan dalam mendapatkan calon peserta didik, maka direktur Mu'allimaat menanggapinya sebagai berikut:

“.....Tapi jika konteks yang diinginkan adalah persaingan untuk mendapatkan peserta didik menurut saya itu hanya terjadi di sekolah-sekolah swasta bukan sekolah pada umumnya. Sekolah negeri kan semua operasionalnya ditanggung oleh pemerintah, beda dengan sekolah swasta yang harus mandiri dalam pembiayaan. Jadi maju mundurnya sekolah swasta tergantung pada keberhasilannya merekrut siswa. Makanya kalau sekolah swasta itu harus punya sesuatu yang diunggulkan atau dijual ke tengah masyarakat”.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2012.

<sup>77</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa “perjuangan” sekolah swasta memang lebih berat dibandingkan dengan sekolah negeri yang lebih diuntungkan dari beberapa aspek terutama pembiayaan dan rekrutment siswa. Sekolah-sekolah swasta tidak sebagaimana sekolah negeri yang biaya operasional pendidikannya ditanggung oleh pemerintah. Selain itu, sekolah negeri tidak dipusingkan dengan kewajiban berpromosi untuk menjangkau siswa, karena siswa akan datang dengan sendirinya pada tanggal yang sudah ditentukan pada setiap tahunnya. Bahkan, sejumlah sekolah negeri pada jenjang SMP-SMA di DIY harus menolak siswa tanpa harus berusaha keras merekrut siswa.<sup>78</sup> Oleh karena itu, pernyataan bahwa sekolah swasta harus memiliki keunggulan yang dapat “dijual” merupakan pernyataan yang rasional bagi sekolah swasta yang ingin tetap eksis.

Dalam rangka menciptakan keunggulan pendidikan, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah melakukan upaya *branding* terhadap lembaga pendidikannya sebagai “*Sekolah Kader Persyarikatan Muhammadiyah*”. Hal itu sebagaimana dinyatakan oleh Direktur Mu'allimaat sebagai berikut.

“Untuk Mu'allimaat keunggulan yang ditawarkan paling tidak ya seperti yang ada pada moto (visi) madrasah ini yaitu sebagai sekolah yang menghasilkan pendidik, pemimpin dan ulama' Muhammadiyah. Jadi memang *branding* kita sebagai sekolah pendidikan kader muhammadiyah itu bagi kami tidak bisa ditawar-tawar lagi, memang betul itu walaupun jujur untuk menghasilkan pendidik pada pendidikan tingkat menengah

<sup>78</sup> Harian Pelita Umat “Sekolah Swasta di Yogyakarta Sepi Peminat” dikutip dari <http://www.pelita.or.id/baca.php?id=96615/acesed> 20 Januari 2013.

sekarang ini memang belum bisa bila dilihat secara profesional, kan kalo sekarang pendidik itu paling tidak pendidikan S-1 tapi paling tidak sebagai awalan lah bagi calon pendidik. Kalau dulu alumni Mu'allimaat langsung bisa diterjunkan sebagai pendidikan di daerah-daerah. Makanya Mu'allimaat ini kan termasuk MA Kejuruan sebenarnya".<sup>79</sup>

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa visi madrasah selain menggambarkan cita-cita juga menunjukkan keunggulan yang ingin "dijual" kepada masyarakat konsumen pengguna jasa layanan pendidikan. Dalam sejumlah dokumen diantaranya profil Madrasah dan dokumen RKS didapatkan visi Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai berikut:

"Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta sebagai institusi pendidikan tingkat menengah yang unggul dan mampu menghasilkan kader ulama', pemimpin, dan pendidik sebagai pembawa misi gerakan Muhammadiyah".<sup>80</sup>

Kemudian visi tersebut dijabarkan ke dalam rumusan misi yang berjumlah 6 butir sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan Islam guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang ilmu-ilmu dasar keislaman, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya.
- 2) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai alat komunikasi untuk mendalami agama dan ilmu pengetahuan.
- 3) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan kepemimpinan guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi dibidang akhlak dan kepribadian.
- 4) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan keguruan guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang kependidikan.
- 5) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan keterampilan guna membangun kompetensi siswi di bidang wirausaha.

<sup>79</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

<sup>80</sup> Profil Madrasah Mu'allimaat tahun 2012.

- 6) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan kader Muhammadiyah guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang organisasi dan perjuangan Muhammadiyah.<sup>81</sup>

“Branding” sebagai sekolah pendidikan kader Muhammadiyah adalah hal paten yang tidak dapat ditawar lagi. Hal itu dikarenakan Madrasah Mu’allimaat Muhammadiyah Yogyakarta merupakan “Madrasah Amanat Muktamar” yang diadakan oleh PP Muhammadiyah dengan tujuan : (1) mencapai tujuan Muhammadiyah, (2) membentuk calon kader Muhammadiyah, dan (3) menyiapkan calon pendidik, ulama, dan zu’ama’ yang berkemampuan mengembangkan ilmu pengetahuan.<sup>82</sup> Jadi, selain untuk menjawab tuntutan eksternal untuk menciptakan keunggulan pendidikan kader ini sekaligus menjawab tuntutan eksternal sebagaimana disebut dalam beberapa dokumen sebagai berikut:

“Madrasah Mu’allimaat Muhammadiyah Yogyakarta menyadari sepenuhnya bahwa madrasah ini tidak mungkin melepaskan diri dari tuntutan Persyarikatan dan umat terhadap pentingnya ketersediaan kader-kader Persyarikatan yang memiliki kehandalan sebagai pelopor, pelangsung dan penyempurna perjuangan dan amal usaha Muhammadiyah di masa depan. oleh karena itu, Madrasah Mu’allimaat Muhammadiyah Yogyakarta senantiasa meneguhkan diri sebagai institusi pendidikan modern yang mendidik kader-kader ulama’, zaimat (pemimpin putri), dan pendidik dalam Persyarikatan Muhammadiyah dan umat secara keseluruhan”.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> *ibid*

<sup>82</sup> PP Muhammadiyah, *Ensiklopedi Muhammadiyah* (Yogyakarta : PP Muhammadiyah, 2005) hal. 244.

<sup>83</sup> Profil Madrasah Mu’allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2012.

Pengembangan pendidikan keguruan dan kader pada sekolah-sekolah tingkat menengah, menurut analisa Direktur Mu'allimaat jarang didapatkan pada sekolah-sekolah umum, bahkan sudah tidak ada untuk masa sekarang ini. Institusi yang masih mengembangkan segmentasi ini menurut beliau adalah Pondok Modern semacam PM. Darussalam Ponorogo. Berikut ini pernyataan Direktur Mu'allimaat:

“Setahu saya jarang ya.. kalau dulu kan ada tuh SPG atau PGA sekarang sudah gak ada malah. Yang masih mengembangkan kan pendidikan keguruan itu yang saya tahu pondok modern Gontor, tuh masih. Kan cabangnya di mana-mana..kalo nggak salah itu bentuknya juga Mu'ahimin Mu'allimaat Mas”.

Lanjutnya :

“...bedanya dengan kami yang saya tahu kalau di Gontor itu pendidikan lebih mengutamakan penguasaan bahasa Arab dan Inggris kan. Itu yang didahulukan. Kalau di Mu'allimaat yang diutamakan pembinaan, bahasa mengalir saja. Meski demikian, untuk program ke depan itu termasuk prioritas kami juga.<sup>84</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa Direktur Mu'allimaat mampu membedakan fokus lembaga yang dipimpinnya dengan lembaga lain yang mengusung konsep hampir sama. Saat disinggung mengenai perkembangan sekolah-sekolah Islam baru yang mengembangkan sistem *Boarding School*, khususnya yang berkembang di wilayah Yogyakarta, Direktur menanggapi secara positif. Hingga saat ini lembaga-lembaga tersebut tidak memberikan pengaruh negatif terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya. Direktur justru

---

<sup>84</sup> Fauziah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

menyatakan bahwa konsep sekolah modern yang diintegrasikan dengan pesantren atau yang saat ini lazim disebut sebagai *Boarding School* sebenarnya KH. Dahlan-lah yang memulainya dengan Qismul Arqa'nya dulu.

“...kalau dibilang konsep baru mungkin bisa saja kalau kita lihat dari kacamata pendidikan umum. Tapi kalau pendidikan Islam, pembaharuan itu sudah dilakukan oleh KH. Ahmad Dahlan to. Jadi kalau akhir-akhir ini banyak yang mengembangkan ya bagus lah. Tapi menurut keyakinan saya..untuk Mu'allimaat di Yogyakarta *pioneer*. ”

“ Setahu saya untuk lingkup Yogyakarta yang progresnya bagus itu misalnya SMPIT-SMAIT Abu Bakar, ada lagi BIAS tapi gak ada asramanya nggak, terus yang dijalan Wates itu apa (bertanya kepada peneliti)?...o ya SMA Kesatuan Bangsa dan lainnya lah banyak.<sup>85</sup> ”

Pernyataan pertama dari pernyataan di atas menginformasikan keyakinan direktur Mu'allimaat bahwa dalam mengembangkan model pendidikan terpadu dengan sistem *Boarding School* Madrasah Mu'allimaat adalah pionir. Hal ini menurut peneliti dinyatakan oleh direktur bukan tanpa alasan. KH. Ahmad Dahlan memang dapat dikatakan sebagai perintis pendidikan terpadu dengan mengadopsi sistem persekolahan modern ala Hindia Belanda yang dikombinasikan dengan sistem pesantren. Sedangkan pernyataan kedua menginformasikan secara sepintas kemampuan direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dalam mencermati kelompok-kelompok strategis yang mengembangkan model pendidikan yang

<sup>85</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 15 Januari 2013.

sama. Saat peneliti mengorek keterangan lebih lanjut apakah Madrasah Mu'allimaat melakukan strategi khusus (strategi antisipasif) menghadapi tumbuhnya lembaga-lembaga baru tersebut, Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan :

“Tidak...tidak ada itu. Kami tidak begitu tertarik untuk mengikuti perkembangan lembaga lain. Kita hanya fokus kepada program-program kita (program strategik yang direncanakan), perbaikan terus menerus, dan mengembangkan kebijakan mutu. Itu yang penting.. jadi yang lain berkembang, Mu'allimaat semakin dan lebih baik, *Insyallah*”.<sup>86</sup>

Dari jawaban direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah di atas tergambar bahwa direktur Mu'allimat dalam menyikapi perkembangan lembaga-lembaga pendidikan Islam baru tidak mempersiapkan strategi khusus. Ia hanya fokus terhadap program-program yang direncanakan (untuk mencapai visi dan misi). Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah terhadap lembaga pendidikan lain mengambil sikap *win-win solution*. Hal itu dilandasi semangat untuk berkompetisi dalam kebaikan yang selama ini menjadi jargon pendidikan Muhammadiyah. Selain itu, Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan bahwa setiap lembaga dapat berkembang asalkan mampu mengidentifikasi peluang dan memandang bahwa lembaga pendidikan Islam di Yogyakarta khususnya memiliki kekuatan untuk melakukan hal tersebut. Direktur Mu'allimaat menyatakan :

“kan masing-masing kita (lembaga pendidikan) punya kekuatan untuk melihat peluang yang ada. Mu'allimaat apalagi soal pasar, kami tidak khawatir mas. Pangsa pasar kami jelas, yaitu

---

<sup>86</sup> *Ibid*

warga Muhammadiyah yang banyak jumlahnya. Seluruh propinsi ada lagi”.<sup>87</sup>

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah melihat bahwa salah satu kekuatan (*Strenght*) yang dimiliki oleh lembaganya adalah adanya pangsa pasar yang jelas yaitu warga Muhammadiyah yang banyak jumlah, khususnya di wilayah Yogyakarta yang terkenal sebagai basis Muhammadiyah. Sebenarnya Madrasah Mu'allimaat keberadaannya diperuntukkan untuk masyarakat luas tidak hanya warga Muhammadiyah, akan tetapi warga Muhammadiyah dapat dikatakan pelanggan tetap, hampir-hampir semua orang tua yang mendaftarkan anaknya ke Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah mengaku berasal dari kalangan Muhammadiyah. Meski demikian, ada juga konsumen dari kelompok masyarakat dengan pemahaman Islam tertentu selain Muhammadiyah. Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah menyatakan :

“Konsumen Mu'allimaat tidak hanya dari Muhammadiyah..tapi memang sebagian besar yang mendaftar ke sini mengatasnamakan dari muhammadiyah. Dari NU juga ada. dari mas umum simpatisan juga ada, maksudnya masyarakat yang tidak terlihat jelas pada paham ke agamaan tertentu. Salafi pernah ada tapi kemudian anaknya kami kembalikan sebab tidak bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang sifatnya kaderisasi. Kan kita ada kegiatan out door seperti perkemahan, studi tour dsb itu wali murid salafi tidak berkenan jadi ya gimana. Kalau yang NU alasan mau menyekolahkan anaknya disini katanya karena pembinaannya yang bagus, itu temen-temen saya yang ada di Depag. Jadi gak masalah dengan praktik-praktik keagamaan

---

<sup>87</sup> *Ibid.*

yang beda,,kalo dirumah ya anaknya masih disuruh qunut gitu.<sup>88</sup>

Dalam mengidentifikasi peluang-peluang sebagaimana di atas, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oportunity, Treatment*) yang lazim digunakan dalam organisasi-organisasi yang menerapkan manajemen modern. Menurut Direktur Mu'allimaat, alasan menggunakan unit analisis SWOT selain sudah familiar, analisis SWOT diyakini sebagai cara terbaik dalam suatu perencanaan strategik. Berikut ini pernyataan Direktur Mu'allimaat :

“Pakai analisis SWOT.”

“Sudah familiar. Menurut saya itu cara terbaik kan sudah merangkum kekuatan, kelemahan, kekuatan dan peluang. Kami membuatnya itu, sampai program-program yang sifatnya rincian biasa kami buat itu. Mas Fuad sudah baca di file-file yang saya berikan kemarin to?”<sup>89</sup>

Dalam dokumen-dokumen rencana kerja sekolah, peneliti menemukan praktik analisis tersebut yaitu analisis SWOT rencana strategis pengembangan madrasah yang mengacu pada pada 8 standar pendidikan nasional yang menyebut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan yang diidentifikasi oleh pengelola madrasah antara lain madrasah menerapkan kurikulum terpadu, kegiatan ekstrakurikuler yang variatif dan layanan bimbingan dan konseling yang optimal (standar Isi), memiliki pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta, Senin 28 Januari 2013.

standar kompetensi minimal, memiliki saran pendidikan lengkap, networking yang luas dan lain-lain. Kelemahan yang dimiliki antara lain : pengembangan kurikulum belum maksimal (diantaranya belum mempertimbangkan keunggulan lokal yang memiliki daya saing internasional), materi keguruan belum optimal dan lainnya. Diantara peluang yang diidentifikasi antara lain kerjasama dengan instansi luar untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan kependidikan (universitas, LPMP, dan Depag), pengembangan unit usaha dan lainnya. Adapun ancaman antara lain perubahan kurikulum nasional, dampak negatif globalisasi, persaingan antara lembaga pendidikan, lahan terbatas dan sebagainya. Dengan melakukan analisis SWOT maka dapat dikatakan bahwa pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta secara otomatis melakukan analisis lingkungan secara lengkap baik terhadap lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) maupun terhadap lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).<sup>90</sup>

Setelah dilakukan analisis lingkungan pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah kemudian melakukan penyusunan program-program strategik yang meliputi rencana jangka pendek-jangka menengah, dan rencana jangka panjang.

“penyusunan rencana pengembangan madrasah kami buat 3 tahapan sebagaimana umumnya yaitu program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, 1 tahunan, 2 tahunan, dan 8 tahunan.

---

<sup>90</sup> Dokumen Rencana Kerja Sekolah Tahun 2012.

Dari pernyataan tersebut, peneliti menelusuri dokumen RKS dan mendapatkan kutipan program-program kerja dari dokumen tersebut:

#### 1) Program Jangka Pendek

Program jangka pendek adalah program madrasah tahunan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan setiap tahun. Program-programnya antara lain sebagai berikut:

- a) Pengembangan proses belajar mengajar.
- b) Penertiban administrasi proses belajar mengajar.
- c) Evaluasi belajar siswa.
- d) Pengembangan pemberdayaan perpustakaan dan sistem informasi.
- e) Pengembangan pemberdayaan laboratorium.
- f) Pengembangan program pembelajaran di asrama
- g) Pengembangan kehidupan islami di asrama.
- h) Konsolidasi pembinaan di asrama.
- i) Bimbingan siswi.
- j) Pembinaan UKS.
- k) Pembinaan kegiatan dan prestasi siswi.
- l) Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler.
- m) Pembinaan Tim Dakwah dan Mubaligh Hijrah.
- n) Pembinaan Kepeloporan dan Kepemimpinan.
- o) Pembinaan bahasa di madrasah dan di asrama.
- p) Pengembangan unit usaha madrasah.
- q) Peningkatan kualitas SDM di Madrasah dan di Asrama.

#### 2) Program Jangka Menengah

Program jangka menengah rencana pengembangan madrasah yang menggunakan program 4 tahunan (2012-2016) antara lain:

- a) Pengembangan asrama yang memadai dan kondusif
- b) Pengembangan perpustakaan
- c) Pengembangan laboratorium (bahasa, IPA dan Komputer)
- d) Pengembangan fasilitas multi media
- e) Pengembangan system penjaminan mutu (Quality Assurance)
- f) Pengembangan system informasi terpadu (SiPintar)
- g) Pengembangan pelayanan UKS untuk masyarakat sekitar
- h) Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- i) Meningkatkan kualitas SDM menuju profesionalisme
- j) Mencetak out put yang lebih berkualitas
- k) Mencetak out put yang sanggup menjadi kader persyarikatan

#### 3) Program Jangka Panjang.

Program kerja jangka panjang adalah rencana pengembangan madrasah yang menggunakan jangka 8 tahunan. Program-programnya antara lain:

- a) Peningkatan kualitas SDM guru, karyawan dan siswi yang memiliki keunggulan dalam ketaqwaan, intelektualitas, kemandirian, kepeloporan dan semangat amar makruf nahi munkar yang berdasarkan pada Al Qur'an dan As Sunnah.
- b) Pengembangan sarana dan prasarana madrasah yang terpadu dan kondusif.
- c) Peningkatan keterampilan berbahasa Arab dan Bahasa Inggris baik secara aktif maupun pasif.
- d) Peningkatan prestasi akademik dan non akademik yang memiliki kualifikasi internasional.
- e) Pengembangan system ISO 9001: 2008 (International Organization For Standardization ).<sup>91</sup>

Peneliti juga mendapatkan rencana program strategik dalam *draft branding* disebutkan sebagai berikut

“RENCANA PROGRAM STRATEGIS:

- 1) Pengembangan manajemen madrasah yang berbasis mutu.
- 2) Pengembangan sistem administrasi baku.
- 3) Pengembangan model pembelajaran ke arah pencapaian kompetensi, dasar keilmuan, kepribadian, kecakapan, sosial kemanusiaan, dan gerakan.
- 4) Pengembangan proses pendidikan di madrasah dan *boarding* yang mengacu kepada 8 Standar Nasional Pendidik.
- 5) Pengembangan model pembelajaran yang menekankan pada pembangunan karakter (*character building*) dengan menumbuhkembangkan kecerdasan dan kepribadian peserta didik secara utuh.
- 6) Pengembangan model evaluasi hasil belajar yang mengacu pada SKL yang telah ditetapkan permendiknas.
- 7) Pengembangan model pembelajaran yang menekankan pada kemampuan penalaran analisis, sintesis, dan kreativitas.
- 8) Pemberdayaan pendidik yang dapat meningkatkan kompetensi dan dapat melaksanakan tugas profesional .
- 9) Pengembangan penilaian dan evaluasi kepribadian peserta didik yang komprehensif.
- 10) Pengembangan pendidikan karakter untuk memperkokoh mentalitas alumni sebagai kader persyarikatan.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Dokumen Rencana Kerja Sekolah Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2012.

<sup>92</sup> Dokumen Draft Branding Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah tahun 2012.

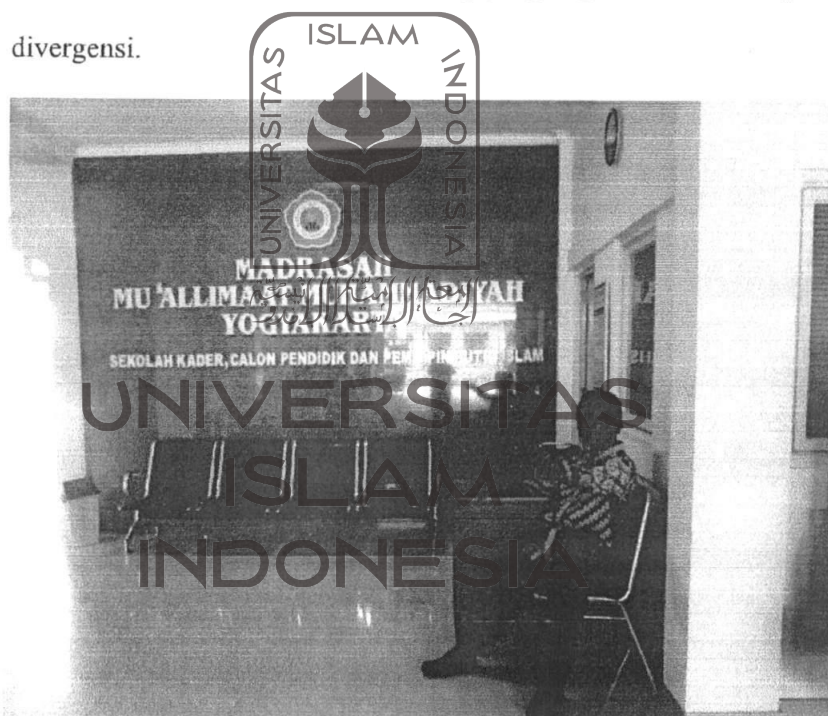
Dari kedua dokumen di atas dapat diketahui bahwa perencanaan pada program kerja jangka panjang sebagaimana di atas, apabila diperhatikan lebih komprehensif dari pada program-program strategik pada *draf branding*. Meskipun dirumuskan secara global yaitu mencakup pemberdayaan sumber daya manusia (guru, karyawan, dan siswi), peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan prestasi dan standarisasi sistem administrasi, sedangkan rencana strategis pada *draf branding* menekankan pada pembedayaan sumber daya manusia dan administrasi dengan bentuk yang lebih terperinci mencakup beberapa komponen dalam program kerja jangka menengah dan program kerja jangka pendek.

Pemberdayaan sumber daya manusia menjadi yang utama tanpa mengabaikan aspek-aspek lain yang menjadi ajang kompetisi penyelenggaraan pendidikan seperti kurikulum, sarana dan prasarana serta yang lainnya. Direktur Mu'allimaat menyatakan :

“Saya melihat komponen-komponen pendidikan yang dijadikan ajang kompetisi, khususnya oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam diantaranya kurikulum, fasilitas, manajemen dan apa lagi ya..? mungkin itu yang yang menonjol. Untuk Mu'allimaat memang kalo dilihat dari program-program strategik yang ada mengutamakan pemberdayaan SDM dan pembinaan kepeloporan. Tapi kita tidak mengabaikan yang lain, kalau bisa semuanya oke lah. Kurikum terpadu, fasilitas lengkap, SDM baik, adminstrasi rapi. Kan gitu idealnya”.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Fauziah Tri Astuti di Yogyakarta, Senin 28 Januari 2013.

Pernyataan di atas menginformasikan bahwa direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah berpikir rasional tentang sekolah yang ideal yaitu sekolah yang seluruh komponennya baik. Akan tetapi pada persoalan strategi, direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memilih untuk mengutamakan pengembangan SDM dan pembinaan kepeloporan. Hal ini menunjukkan direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memiliki strategi yang baik karena adanya keselarasan antara moto pendidikan, fokus bidang yang digeluti dan menciptakan divergensi.



Gambar 4. 2. Motto Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah.

Rumusan rencana strategik baik pada Rencana Kerja Sekolah (RKS) maupun dalam *draf branding* apabila diamati pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan “daya saing” sehingga

mampu meningkatkan “penjualan” kepada masyarakat konsumen jasa pendidikan. Direktur Madrasah Mu’allimaat menyatakan:

“Dua-duanya bertujuan untuk meningkatkan daya saing, misalnya saja saya ambil contoh peningkatan prestasi akademik dan non akademik. Kami merasa itu sangat pengaruh untuk meningkatkan animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke Mu’allimaat ini. Alhamdulillah dua tahun belakangan secara berturut-turut anak didik kami lulus UN 100% termasuk 5 besar di DIY untuk sekolah Swasta, tahun ini mudah-mudahan lah”.<sup>94</sup>

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa direktur Mu’allimaat memahami bahwa salah satu hal yang paling urgen dalam menarik pelanggan adalah kemampuan sekolah untuk meluluskan anak mereka dalam Ujian Nasional (UN). Hal itu disebabkan masyarakat sebagai konsumen khususnya kalangan menengah ke atas memang cenderung tidak mau mengambil resiko dan berani membayar lebih demi jaminan kelulusan. Sekolah-sekolah yang memiliki proyeksi kelulusan yang tinggi akan diminati masyarakat meskipun berstatus swasta. Berikut ini data kelulusan siswi Madrasah Mu’allimaat Muhammadiyah dalam 3 tahun terakhir yang diperoleh peneliti:

1) Data Kelulusan Madrasah Aliyah

a) Program Keagamaan

Tahun	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Tidak Lulus	Persentase
2011-2012	22	22	0	100%
Rata-rata	22	22	0	100%

Tabel. 4.6. Data Kelulusan MA Mu’allimaat Program Keagamaan.

<sup>94</sup> Ibid.

## b) Program IPA

Tahun	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Tidak Lulus	Persentase
2009-2010	64	63	1	98 %
2010-2011	64	64	0	100 %
2011-2012	61	61	0	100 %
Rata-rata	63	63	0	99 %

Tabel. 4.7. Data Kelulusan MA Mu'allimaat Program IPA.

## c) Program IPS

Tahun	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Tidak Lulus	Persentase
2009-2010	68	63	5	98%
2010-2011	76	76	0	100%
2011-2012	53	53	0	100%
Rata-rata	66	64	2	99%

Tabel. 4.8. Data Kelulusan MA Mu'allimaat Program IPS.

## d) Data Kelulusan Madrasah Tsanawiyah

Tahun	Jumlah Peserta	Jumlah Lulus	Tidak Lulus	Persentase
2009-2010	161	160	1	99%
2010-2011	174	174	0	100%
2011-2012	168	168	0	100%
Rata-rata	66	64	2	98%

Tabel. 4.9. Data Kelulusan Madrasah Tsanawiyah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

Sumber : Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah, 2012.



Gambar 4.3. Balho Prestasi Siswa Dipasang Dekat Pintu Gerbang untuk Menarik Pelanggan.

Selain prestasi Ujian Nasional, prestasi akademik dan non akademik, hal lain yang mendongkrak popularitas Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah pembinaan siswi di asrama (kepesantrenan). Keinginan masyarakat akan pembinaan yang baik terhadap anak-anak mereka merupakan hal yang paling banyak diungkapkan oleh orang tua siswa. Mereka menginginkan anak mereka

menjadi anak yang shalih dan berbakti serta berakhlak mulia mengingat keadaan zaman yang telah mengalami banyak perubahan dan pergeseran nilai-nilai dan cenderung merusak akhlak generasi muda.

Direktur Mu'allimaat Muhammadiyah menyatakan:

“Keinginan tema besarnya, orang tua menyekolahkan anaknya di Mu'allimaat biar jadi anak yang sholihah. Kalo tema-tema kecil banyak seperti ya pengen supaya anaknya jadi kader Muhammadiyah, berkepribadian baik dan punya prestasi yang bagus, bisa berbahasa arab, baca kitab dan lain-lain. Itulah yang sering disampaikan oleh para wali murid waktu rapat wali murid setelah penerimaan, juga forum orang tua setahun sekali, atau pas pembagian raport kenaikan kelas.<sup>95</sup>”

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa selain menjalankan sistem pendidikan formal, madrasah Mu'allimaat memperhatikan jasa-jasa pendidikan pelengkap lain seperti pembinaan Asrama (kesantrian), pendidikan kepeloporan, pembiasaan Bahasa Asing dan lain-lain. Dengan pendidikan formal meliputi dua unit pendidikan (MA dan MTs) dilengkapi dengan jasa pendidikan pelengkap yang cukup variatif, Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta, pengelola pendidikan yakin dan merasa pantas jika madrasah ini dipandang sebagai salah satu alternatif pendidikan bermutu di Yogyakarta. Pernyataan-pernyataan Direktur Mu'allimaat sebagai berikut:

“Yakin dong...dan itu alternatif pertama”.

---

<sup>95</sup> *Ibid.*

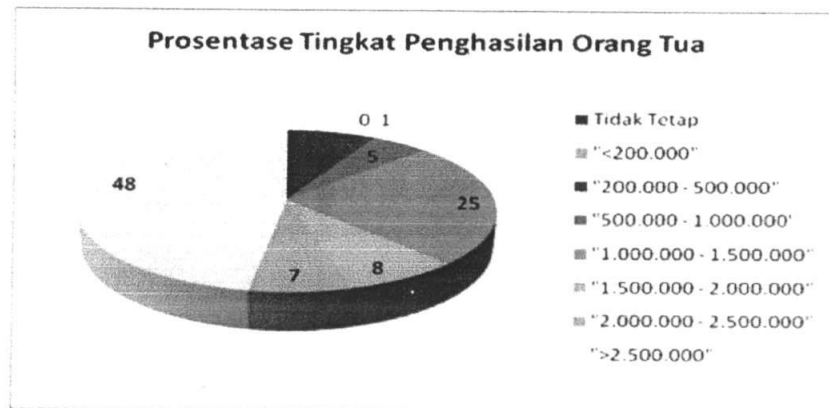
“Dari data penerimaan siswa baru. Saya melihat animo masyarakat terhadap lembaga kami ini cukup tinggi, bahkan selalu naik setiap tahunnya. Ini saja untuk penerimaan siswa baru tahun ini yang gelombang pertama sudah penuh. Waktu tes kemarin sekitar 20 % lah yang tidak kita tolak karena tidak *qualified*. Kan berarti kita bukan lembaga alternatif kedua ketiga dan seterusnya kan.

“kalau dilihat dari paham keagamaannya konsumen utamanya jelas ya warga Muhammadiyah, tapi dari NU juga ada, temen-teman saya di Depag banyak yang menitipkan anaknya kesini meskipun NU katanya pembinaanya bagus, ya meskipun katanya dilokne (dicela) dengan yang lain wong NU kok nyekolahne anak neng Muhammadiyah. Salafi satu dua, kalau orang umum (tidak fanatik pada aliran tertentu) yang simpatisan banyak. Kalau dilihat dari tingkat ekonominya konsumen kami adalah masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas seperti yang diinginkan”.<sup>96</sup>

Dari pernyataan-pernyataan di atas tercermin keyakinan Direktur Madrasah Mu'allimat yang kuat akan posisi lembaga yang dipimpinnya. Selain itu, Direktur Madrasah Mu'alimaat mampu memetakan konsumen dengan mendudukan warga Muhammadiyah sebagai konsumen tingkat pertama, kemudian masyarakat umum simpatisan, warga NU yang tidak fanatik dan salafi. Dalam studi dokumentasi ditemukan beberapa data yang menguatkan pernyataan Madrasah Mu'allimaat yaitu data tentang penghasilan orang tua dan grafik penerimaan siswa baru dalam 5 tahun terakhir direktur di atas sebagai berikut:

---

<sup>96</sup> *Ibid.*



Gambar. 4.3. Persentasi penghasilan orang tua murid Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah.

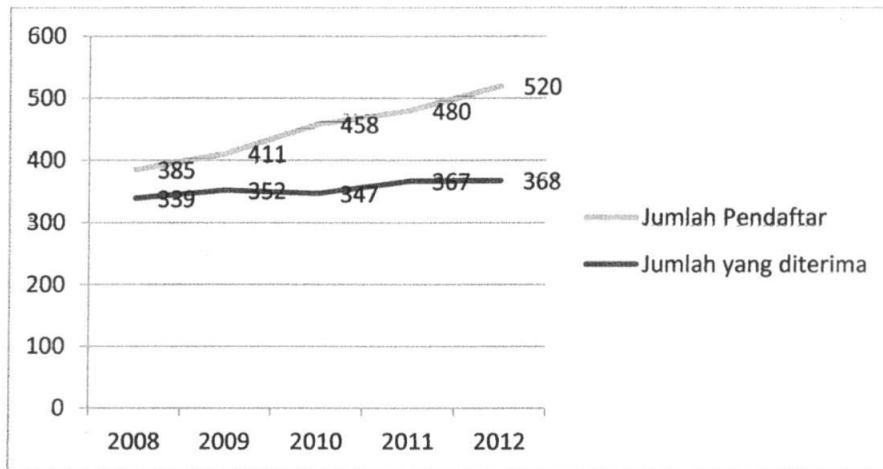
Sumber : Data Administrasi Mu'allimaat, 2012.

Grafik di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar orang tua murid madrasah memang tergolong masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas sehingga pengelola dapat memastikan "daya beli" yang berada di atas biaya yang ditawarkan. Berikut ini keterangan direktur Mu'allimaat:

"Kami pastikan masih terjangkau dan sesuai dengan daya beli konsumen yang kita inginkan. Hitungannya termasuk murah lho, DRB (Dana Rutin Bulanan) Mu'allimaat yang kita ambil dari orang tua 500 ribuan, 100 SPP, 100 kepesantrenan, 300 makan. Uang pangkal atau uang DPP juga cukup terjangkau kalau melihat data penghasilan orang tua yang mayoritas di atas 3,5 juta/bulannya. Coba BIAS saja sudah nyampe 10 jutaan, al Azhar coba berapa. Itu saja kami dapat diangsur selama pendidikan".<sup>97</sup>

Berikut ini adalah grafik penerimaan siswa baru Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dalam 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 2008 hingga 2012:

<sup>97</sup> Fauziah Triastuti di Yogyakarta, Senin 11 Februari 2013.



Gambar 4.5. Grafik Perimaan Siswa Baru pada 5 Tahun Terakhir  
Sumber : Profil Madrasah Mu'allimaat M, 2012.

Dari grafik penerimaan siswa baru (PSB) Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah di atas diperoleh informasi bahwa calon konsumen yang gagal mendapatkan pelayanan jasa pendidikan cukup banyak. Direktur Mu'allimaat menyatakan bahwa sebenarnya pengelola memiliki keinginan untuk dapat melayani semua konsumen, akan tetapi karena terbatasnya fasilitas dan sumber daya yang dimiliki mereka terpaksa ditolak. Namun demikian, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memberikan rekomendasi untuk konsumen ke sekolah Muhammadiyah yang menerapkan sistem *boarding* diantaranya seperti Muhammadiyah Boarding School (MBS Prambanan). Berikut ini beberapa pernyataan direktur Madrasah Mu'allimaat tentang hal itu.

“Ya ada keinginan itu, menerima semuanya. Tapi sumber daya kita terbatas, sehingga kita rekomendasikan ke lembaga Muhammadiyah lain seperti MBS di Prambanan misalnya”.

“Kalo cabang belum ada. Tapi secara pribadi itu sudah usulkan ke PP, karena PP yang punya wewenang kalau soal membuka cabang itu. MBS itu sebenarnya didirikan juga untuk melayani permintaan warga Muhammadiyah akan pesantren yang mungkin tidak tertampung disini”.

“Ya mungkin karena Mu'allimin dan Mu'allimat sudah dianggap oleh PP. seperti simbol pengkaderan yang lekat dengan sejarah. Jadi kalau MBS tidak sekalian diberi label Mu'alimin atau Mu'allimaat kan MBS baru ya. Alasan pastinya saya tidak tahu...sama juga seperti pesantren-pesantren yang dikembangkan oleh orang-orang Muhammadiyah secara personal. Itu juga tidak diberi label Muhammadiyah”.<sup>98</sup>

Pada pernyataan-pernyataan di atas ditegaskan bahwa mengembangkan lembaga/ institusi pendidikan kader bukan menjadi wewenang direktur Mu'allimaat tapi menjadi wewenang Pimpinan Pusat Muhammadiyah sebagaimana pula kebijakan menentukan *design* pendidikan. Selain itu, tidak setiap lembaga pendidikan pesantren yang didirikan orang Muhammadiyah menggunakan nama “Muhammadiyah” meskipun didirikan dan dikembangkan oleh orang-orang Muhammadiyah. Hal itu didasarkan pada pertimbangan keorgansasian sebab lembaga-lembaga tersebut dikembangkan secara personal.

Berdasarkan uraian dan paparan data tentang perencanaan strategik pendidikan Islam di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta di atas, peneliti menyimpulkan beberapa poin sebagai hasil temuan penelitian sebagai berikut:

---

<sup>98</sup> *Ibid.*

- 1) Perencanaan atau perumusan strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta meliputi beberapa tahapan yaitu penetapan visi misi, pembentukan tim penyusun rencana, analisis lingkungan (*Scanning environment*) eksternal dan internal, identifikasi peluang-peluang dan, dan penyusunan program-program strategik.
- 2) Dalam penetapan visi dan misi Madrasah, pengelola (direktur) menyatakan bahwa visi dan misi telah ada sebelum ia diangkat menjadi direktur. Visi dan misi tersebut dianggap telah baku dan masih relevan dengan zaman. Wewenang direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah pada perumusan program-program strategis untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut.
- 3) Dalam melakukan analisis lingkungan strategis, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah menggunakan analisis SWOT karena dianggap familiar dalam manajemen modern dan sangat bermanfaat dalam sebuah perencanaan.
- 4) Perencanaan strategis pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dirumuskan oleh sebuah tim yang dibentuk dan diketuai oleh Direktur dalam sebuah Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang terbagi dalam program-program kerja jangka panjang, program kerja jangka menengah dan program kerja jangka panjang. Perencanaan strategis juga dirumuskan sendiri oleh Direktur

Mu'allimaat Muhammadiyah dalam draf branding madrasah sebagai sekolah pendidikan kader Persyarikatan Muhammadiyah.

#### **b. Implementasi/ Pelaksanaan Strategik.**

Implementasi strategik merupakan langkah berikutnya setelah perencanaan telah ditetapkan dan disahkan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dan ketahui oleh yayasan. Dalam implementasinya, strategi yang berbentuk program-program tersebut digerakkan oleh pemimpin secara konsisten dan berkesinambungan. Peran seorang pimpinan sangat mempengaruhi kesuksesan eksekusi sebuah strategi yang telah direncanakan

Langkah pertama dari pelaksanaan strategik yang dilakukan direktur Madrasah Mu'allimaat selaku pimpinan lembaga adalah mensosialisasikan program-program yang telah disusun dan disahkan kepada semua warga sekolah. Hal itu bertujuan agar visi misi dan program-program strategik tersebut dipahami dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seluruh komponen sekolah. Internaslisasi visi dan misi, tujuan sekolah dan program-program dilakukan dengan berbagai cara diantaranya melalui rapat-rapat resmi, pengarahan-pengarahan kepada guru, siswa dan karyawan, hingga memasangny pada tempat-tempat strategis di sekitar area madrasah.<sup>99</sup> Di depan pintu masuk

---

<sup>99</sup> Observasi terhadap proses sosialisasi program-program strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah, Februari 2013.

Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah terdapat semacam baliho agar semua orang dapat membacanya dengan mudah. Sebagaimana dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:

“Langkah pertama yang kami ambil adalah sosialisasi. Upaya sosialisasi sekaligus internalisasi visi misi, tujuan dan program-program kami lakukan dengan berbagai cara. Saya sampaikan pada rapat-rapat guru, karyawan. Kepada semua siswa saat memberikan pengarahan-pengarahan dan tausiyah. Kemudian ditempel ditempat-tempat strategis di area madrasah dan pesantren sehingga hampir di setiap ruangan ada. Termasuk kebijakan mutu juga. Seperti yang mas lihat kalau *panjenenan* masuk lewat pintu gerbang ada baliho besar yang kami pasang. Yang satu kebijakan mutu, yang satu lagi prestasi-prestasi kita. Jadi semua warga Mu'allimaat dan masyarakat yang masuk langsung dapat baca itu.”<sup>100</sup>

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan,

memang benar bahwa hampir di setiap ruangan madrasah terdapat visi misi yang dibingkai oleh pigura. Selain itu juga pada tempat-tempat strategis di area madrasah juga dipasang visi dan misi tersebut. Demikian pula dengan kebijakan mutu, peneliti mendapatkan baliho printing outdoor yang berisi kebijakan mutu dan sasaran mutu yang dipasang tepat dekat pintu masuk Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah membuktikan bahwa apa yang dikatakan oleh direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta benar adanya.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta, Selasa 25 Februari 2013.

<sup>101</sup> Observasi terhadap proses sosialisasi program-program strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah, Februari 2013.



Gambar. 4. 6. Visi Misi Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah yang dipasang pada setiap ruangan.



Gambar. 4.5. Baliho Kebijakan Mutu yang Dipasang Dekat Pintu Masuk Madrasah.

Upaya sosialisasi Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah juga dilakukan oleh pengelola kepada masyarakat termasuk memasarkan unit-unit dan jasa-jasa layanan pendidikan yang ada di Madrasah tersebut. Yang demikian itu sebagaimana dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai berikut.

“Langkah sosialisasi ke masyarakat yang sampai kini masih kita tempuh adalah melalui pengajian-pengajian Muhammadiyah, mengirimkan surat ke daerah-daerah melalui PW PW yang ada. Ada juga upaya publikasi lewat suara Muhammadiyah, websitedan lainnya. sengaja kami tidak publikasi lewat surat kabar atau yang lainnya karena prioritas kami dalam hal ini ya internal Muhammadiyah tapi bukan berarti kita tertutup lho”.

“Ya..itu juga, sosialisasi ke masyarakat lewat guru-guru yang mengajar di sini juga kita intruksikan, termasuk anak-anak yang dapat tugas menjadi Mubaligh Hijrah, atau alumni-alumni madrasah kami yang tersebar dan telah berkiprah di masyakat”.

“Promosi ke sekolah-sekolah..pernah. kami pernah sosialisasi misalnya di SD Muhammadiyah Sapen yang belakang UIN itu, ke SMP Muhammadiyah 3 dan lainnya. Untuk sekolah di luar Muhammadiyah belum pernah.”.

Dari pernyataan di atas, langkah sosialisasi yang dilakukan pengelola cukup menyeluruh dan melibatkan semua komponen madrasah meliputi karyawan, guru, dan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola madrasah Mu'allimaat menginginkan popularitas lembaga didapatkan dari mulut ke mulut lewat orang-orang yang merasakan, menjalankan dan memperoleh layanan pendidikan dari Mu'allimat bukan dari promosi yang berlebih-lebihan yang cenderung menipu masyarakat.

Langkah lain yang dilakukan oleh Direktur Mu'allimaat dalam mengimplementasikan strategi dan program-program adalah membuat *job description* atau pembagian tugas yang jelas. Berikut ini pernyataan direktur Mu'allimaat :

“Saya buat pembagian tugas. pembagian tugas itu untuk menjelaskan tanggung jawab tiap satuan kerja yang ada di madrasah ini. Makanya ini juga disosialisasikan agar mereka (guru dan karyawan) mengerti perannya masing-masing”.<sup>102</sup>

Dari setiap aspek perencanaan strategik, ditunjuk penanggung jawabnya yang disesuaikan dengan bangun struktur organisasi madrasah sebagai berikut:

No	Nama	Tugas
1	Direktur	Bertanggung jawab mengelola kegiatan-kegiatan Madrasah dan melaksanakan tugas sebagai pimpinan administrator dan supervisor.
2	Pembantu Direktur I	Membantu direktur mengelola kegiatan-kegiatan dalam bidang kurikulum dan dalam hal tertentu mewakili direktur ke dalam dan ke luar apabila direktur berhalangan.
3	Pembantu Direktur II	Membantuk direktur mengelola kegiatan-kegiatan madrasah dalam bidang

<sup>102</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta 25 Februari 2013.

		administrasi dan keuangan. Dan dalam hal tertentu mewakili direktur ke dalam dan keluar apabila direktur berhalangan.
4	Kepala Urusan Pengajaran Aliyah	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang kurikulum dan ketenagaan Aliyah, melakukan pelayanan dan bimbingan teknis di bidang pengajaran dan ketenagaan Aliyah, dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan dan pengajaran Aliyah.
5	Kepala Urusan Pengajaran Tsanawiyah	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang kurikulum dan ketenagaan Aliyah, melakukan pelayanan dan bimbingan teknis di bidang pengajaran dan ketenagaan Aliyah, dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan dan pengajaran Aliyah.
6	Kepala Urusan Keperpustakaan	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang perpustakaan, menyelenggarakan pelayanan teknis perpustakaan dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program perpustakaan.

7	Kepala Urusan Pengembangan Kurikulum.	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang kurikulum, melakukan pengkajian dan pengembangan kurikulum dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan kurikulum.
8	Kepala Urusan Laboratorium	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang penyelenggaraan laboratorium, melaksanakan pelayanan teknis penyelenggaraan laboratorium, dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan penyelenggaraan laboratorium.
9	Kepala Urusan Tata Usaha	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang tata usaha, melakukan kegiatan pelayanan teknis di bidang administrasi, kepegawaian dan keuangan kepada seluruh satuan kerja di madrasah, dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program ketatausahaan.
11	Kepala Urusan Sarana dan Prasarana.	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang sarana dan prasarana, melaksanakan kegiatan pelaksanaan teknis di bidang sarana dan prasarana dan melaksanakan

		evaluasi terhadap pelaksanaan program di bidang sarana dan prasarana.
12	Kepala Urusan Rumah Tangga	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang kerumahtanggaan, melaksanakan kegiatan pelayananan teknis di bidang kerumahtanggaan kepada seluruh satuan kerja di madrasah dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program di bidang kerumahtanggaan.
13	Kepala Urusan Marzak	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang pembinaan Marzak, melaksanakan kegiatan pembinaan dan pelayanan teknis di bidang Marzak dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program pembinaan Marzak.
14	Kepala Urusan Pengendali Program dan Humas	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang pengendalian program dan humas, melaksanakan kegiatan pembinaan dan pelayanan teknis di bidang tersebut dan mengevaluasi pelaksanaan program pengendalian dan humas.
15	Bendahara Penerima	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang bendahara penerima dan melaksanakan

		<p>pelayanan teknis di bidang kebendaharaan serta mengevaluasi pelaksanaan program-program yang ada di dalamnya.</p>
16	Bendahara Pegguna	<p>Melakukan penjabaran kebijakan di bidang bendahara pegguna dan melaksanakan pelayanan teknis di bidang kebendaharaan serta mengevaluasi pelaksanaan program-program yang ada di dalamnya.</p>
17	Kepala Urusan Bimbingan Kehidupan Islami.	<p>Melakukan Penjabaran kebijakan di bidang bimbingan kehidupan Islami, melaksanakan kegiatan pelayanan teknis di bidang bimbingan kehidupan Islami kepada seluruh satuan kerja di Madrasah dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program di bidang tersebut.</p>
18	Kepala Urusan Bimbingan Siswi	<p>Melaksanakan penjabaran kebijakan di bidang bimbingan siswi dan melaksanakan kegiatan pelayanan teknis di bidang bimbingan siswi kepada seluruh satuan kerja di Madrasah dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program di bidang bimbingan siswi.</p>

19	Kepala Urusan Pembinaan Kegiatan dan Prestasi Siswi.	Melaksanakan penjabaran kebijakan di bidang pembinaan kegiatan dan prestasi siswi dan melaksanakan kegiatan pelayanan teknis di bidang pembinaan kegiatan dan prestasi siswi kepada seluruh satuan kerja di Madrasah dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program di bidang bimbingan siswi.
20	Kepala Urusan Pengembangan Bahasa	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang pengembangan bahasa, melaksanakan kegiatan teknis pembinaan pengembangan bahasa siswi di madrasah dan asrama (pesantren) dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan program pengembangan bahasa tersebut.
21	Kepala Urusan Pembinaan Kader	Melakukan penjabaran kebijakan di bidang kader, melaksanakan kegiatan teknis pembinaan kader dan mengevaluasi pelaksanaannya.

Tabel. 4.10. Pembagian Tugas (*Job Descriptions*) Manajemen Pendidikan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah.

Berdasarkan pembagian tugas di atas, kebijakan atau program-program strategis “dijabarkan” oleh masing-masing Kepala Urusan

yang berjumlah 21 orang. Untuk menginternalisasinya, direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah juga melakukan sosialisasi sebagaimana mensosialisasikan visi misi. Hal itu dilakukan agar setiap kepala urusan selalu ingat akan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Dalam observasi, peneliti mendapatkan figura penjelasan tugas tersebut di ruang guru, di ruang TU, di ruang direktur, di ruang penjaminan mutu sebagai berikut.

No	JURUSAN	TUGAS	No	NAMA	TUGAS
1	Manajemen (Administratif)	Menyusun dan melaksanakan program kerja tahunan, semesteran, bulanan, dan harian.	10	Sekretaris Pengantar	Melakukan pelayanan administrasi, baik di tingkat internal maupun eksternal.
2	Manajemen (Keuangan)	Menyusun dan melaksanakan anggaran, laporan keuangan, dan administrasi keuangan lainnya.	11	Kepala Urusan Hubungan Masyarakat	Melakukan pelayanan hubungan masyarakat, baik di tingkat internal maupun eksternal.
3	Manajemen (Kelembagaan)	Menyusun dan melaksanakan program kerja kelembagaan, baik di tingkat internal maupun eksternal.	12	Kepala Urusan Pembinaan Kegiatan dan Fasilitas Sosial	Melakukan pembinaan kegiatan dan fasilitas sosial, baik di tingkat internal maupun eksternal.
4	Manajemen (Kelembagaan)	Menyusun dan melaksanakan program kerja kelembagaan, baik di tingkat internal maupun eksternal.	13	Kepala Urusan Pengembangan Rukhsa	Melakukan pengembangan rukhsa, baik di tingkat internal maupun eksternal.
5	Manajemen (Kelembagaan)	Menyusun dan melaksanakan program kerja kelembagaan, baik di tingkat internal maupun eksternal.	14	Kepala Urusan	Melakukan pelayanan, baik di tingkat internal maupun eksternal.
6	Manajemen (Kelembagaan)	Menyusun dan melaksanakan program kerja kelembagaan, baik di tingkat internal maupun eksternal.	15	Manajemen	Melakukan pelayanan, baik di tingkat internal maupun eksternal.

Gambar 4.8. Figura berisi penjelasan tugas-tugas kepala urusan.

Dari uraian di atas, ada dua kata dalam deskripsi tugas yaitu pada awal setiap deskripsi “menjabarkan kebijakan” dan kata “melaksanakan kegiatan pelayanan”. Penjabaran kebijakan merupakan uraian dari rencana strategik (RENSTRA) yang masih bersifat umum

yang lazim dalam manajemen strategik lazim disebut rencana operasional (RENOP). Namun peneliti tidak mendapatkan dokumen yang khusus memuat tentang pejabaran atau rencana operasional melainkan hanya beberapa bagian yang masih terpisah-pisah yang dirumuskan oleh Direktur dalam rangka pengembangan madrasah. Kemudian kata “melaksanakan kegiatan pelayanan” menunjukkan kesadaran pengelola bahwa penyelenggaraan pendidikan sarat dengan kegiatan memberikan pelayanan kepada konsumen. Observasi yang dilakukan peneliti pada upaya implementasi strategik pada layanan-layanan pendidikan menghasilkan data-data berikut:

1) Pengembangan Sumber Daya Manusia

a) Siswa

Siswa merupakan konsumen yang berhak mendapat layanan jasa pendidikan. Sebagai salah satu komponen yang vital dalam sebuah proses pendidikan, siswa harus dikembangkan potensinya secara maksimal. Dalam rangka pengembangan sumberdaya siswi yang dimiliki, pengelola Madrasah Mu'allimaat melakukan berbagai macam upaya pengembangan antara lain pengembangan kurikulum, pengembangan proses belajar mengajar dan pengembangan kegiatan kegiatan.

Dalam upaya pengembangan kurikulum, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta mulai tahun ajaran 2004/2005 menerapkan Kurikulum BerbasisKompetensi

(KBK) dan mulai tahun 2006/2007 menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh direktur Madrasah Mu'allimaat sebagai berikut:

“Mengenai kurikulum kami mengikuti arahan dinas dan mengacu pada kebijakan pemerintah. Tahun 2004 kita terapkan KBK dan mulai tahun 2006 kita sudah KTSP..ya sesuai perubahan gimana. Ini yang untuk kurikulum 2013 kita sudah mulai dapat sosialisasinya. Meski sering gonta ganti tapi prinsip kita adalah berusaha menerapkan dengan sebaik-baiknya. Kalau mau tanya detail-detainya mas bisa tanya-tanya sama bu Erna yang ngurusi kurikulum”.<sup>103</sup>

Dari keterangan direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah di atas, peneliti kemudian mewawancarai Ibu Ernawati Agustiyani S.Pd. selaku wakil direktur bidang kurikulum. Soal pengembangan kurikulum tersebut, berikut ini adalah pernyataan Ibu Erna:

“Madrasah kami ini menggunakan pedoman kurikulum dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama dan kurikulum internal Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sendiri. Jadi gabungan dari ketiganya”.

“Ya memang bebannya berat, tapi dengan adanya Tim yang melakukan pengkajian kita berusaha merampingkannya tanpa mengurangi substansi. Misalnya dengan memengerkan mata-mata pelajaran yang nilai dan substansinya sama seperti PPKn dengan Aqidah Akhlak. Kita tidak ajarkan itu PPKn karena pendidikan aqidah Akhlak sudah dipandang cukup. Bahasa jawa juga, meski ada kita tidak lakukan pembelajarannya, Cuma test outnya saja, wong semua disini anak-anak orang jawa. Malah yang kita tekankan itu mata pelajaran yang memuat kekhasan kita seperti ilmu keguruan, dan keputrian”.<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Fauziyah Tria Astuti di Yogyakarta, di Yogyakarta 25 Februari 2013.

<sup>104</sup> Agustiyani Ernawati di Yogyakarta, selasa 25 Februari 2013.

Dari keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pengembangan kurikulum, pengelola Madrasah Mu'allimaat mengupayakan keterpaduan antara berbagai unsur. Kendala yang dialami dalam upaya ini adalah bangun kurikulum yang sangat "gemuk" dan bebannya siswa menjadi berat. Namun demikian, pengelola mengatasinya dengan me-merger-kan beberapa mata pelajaran yang memiliki nilai dan substansi sama sehingga lebih "ramping". Pengkajian dilakukan oleh tim kurikulum bersama tim penjaminan mutu yang belum lama dibentuk:

"Oleh tim kurikulum saya kan ketuanya. Belum lama ini ...ya sekitar satu tahun kita membentuk tim penjaminan mutu untuk lebih mengintensifkan pengkajian dan evaluasinya ya terhadap kurikulum dan juga pada implementasinya dalam proses belajar mengajar".

Dalam proses pengembangan proses pembelajaran (kegiatan belajar mengajar) pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah berupaya menyeimbangkan antara dasar-dasar ilmu keislaman dengan *basic knowledge of science* (pengetahuan dasar sains) yang mendukung tercapainya visi-misi dan tujuan pendidikan yang dikemas dalam bentuk struktur pembelajaran antara teori dan praktik, ilmu agama dan umum, serta penguasaan bahasa Arab dan Inggris, Implementasi ilmu-ilmu keislaman yang mengarah kepada upaya pembentukan pribadi kader yang unggul seperti shalat malam, shalat dhuha, puasa senin kamis dan

sebaginya serta prinsip *long life education* dengan pendekatan uswah, intelektual dan kegiatan keterampilan.

Upaya pengembangan proses pembelajaran yang peneliti dapatkan dilapangan (observasi) juga dilakukan dengan menciptakan kebiasaan belajar diluar jam pelajaran baik di asrama maupun di Madrasah, menambah media-media pendidikan berupa audiovisual untuk meningkatkan pemahaman, penggunaan metode *moving class* untuk menghilangkan kejenuhan belajar, melakukan bimbingan persiapan ujian (pengayaan materi), dan memberikan evaluasi-evaluasi dan pengukuran kemampuan siswa melalui try-out ujian (Foto-foto dokumentasi terlampir).

Pengembangan kegiatan-kegiatan yang menunjang proses belajar mengajar juga dilakukan seperti matirkulasi baca tulis al-Qur'an, Arabic and English Club, karya tulis ilmiah, praktik mengajar (*micro teaching*) dan lainnya. Demikia juga penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler yang terbagi menjadi kegiatan ekstrakurikuler wajib dan ekstrakurikuler pilihan. Kegiatan ekstra kurikuler wajib yaitu kegitan kepanduan Hizbul Wathon, sedangkan ekstrakurikuler pilihan antara lain bidang keilmuan yaitu lesson club, tapak suci, PMR, bidang kesenian sepeti paduan suara, seni baca Al-Qur'an, tata boga, kerjinan tangan, menjahit, dan jurnalistik. Dengan pengembangan-pengembangan ini potensi-potensi digali sehingga dapat

menghasilkan prestasi-prestasi yang membanggakan. Dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat sebagai berikut :

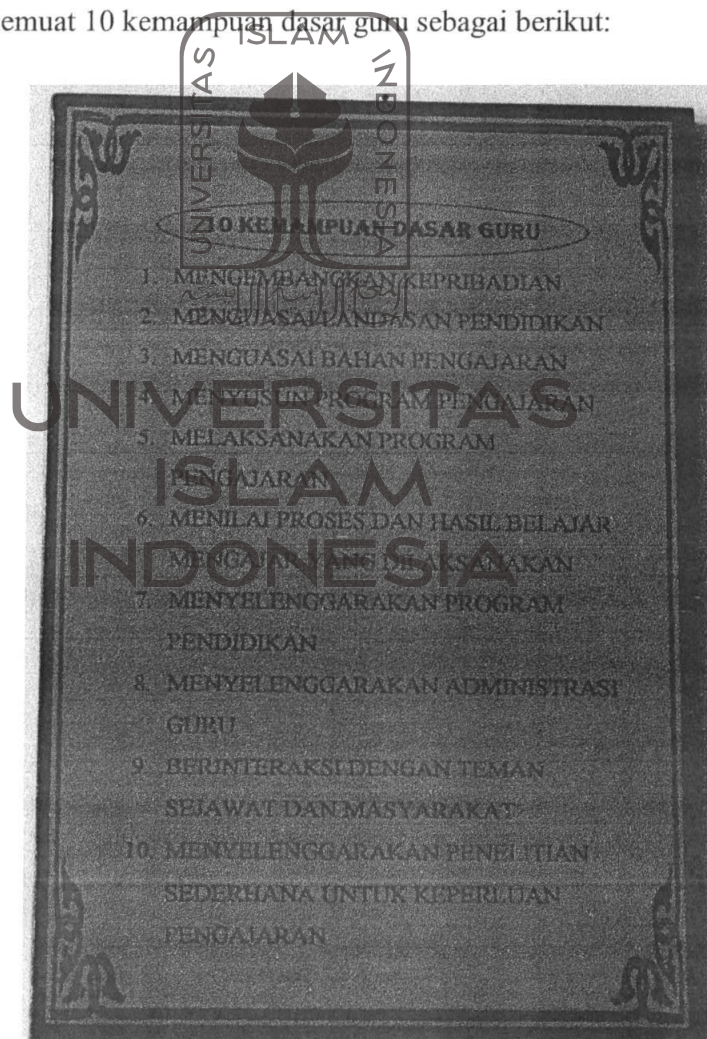
“Disekolah kami ini ada bagian yang mengurus masalah prestasi siswa dan pembinaan kegiatan-kegiatan. Kaurnya namanya Bu Yunita. Di bagian ini siswa-siswa yang berbakat pada bidang-bidang yang sering dilombakan dibina secara intensif seperti untuk MTQ, lomba-lomba karya ilmiah, itu disiapkan. Jadi pas ada even kita tidak perlu lagi mencari-cari, tinggal menyeleksi yang layak diikuti.”

b) Guru dan Karyawan.

Guru dan Karyawan merupakan komponen yang melayani konsumen sehingga perlu dikembangkan untuk meningkatkan kualitas dan skill untuk menjamin kepuasan pelanggan. Dalam upaya mengembangkan tenaga pendidik pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah mengadakan pembinaan dengan mengikutsertakan guru maupun karyawan dalam pendidikan, pelatihan dan workshop, MGMP serta penataran-penataran. Dikatakan oleh direktur Madrasah Mu'allimat Muhamammadiyah sebagai berikut.

“Ada..pemberdayaan guru diantaranya kami ikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan pelatihan, workshop, MGMP dan penataran. Bahkan ada sebagian guru yang diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dengan diberi bantuan dana. Kalau karyawan biasanya karyawan yang tenaga kependidikan seperti yang ada dibagian administrasi misalnya”

Selain upaya-upaya di atas, pengelola juga mengadakan pengajian setiap bulan bagi karwan untuk mengembangkan spiritualitas dan membangun kebersamaan, kesolidan dan kekeluargaan. Pengelola menginginkan pendidikan yang memiliki karakter yang kuat dan kepribadian yang ideal. Untuk meninternalisasinya, dalam ruangan guru dipasang figura yang memuat 10 kemampuan dasar guru sebagai berikut:



Gambar 4.9. Figura 10 Kemampuan Dasar Guru yang dipasang di ruangan guru

## 2) Pengembangan sarana dan prasarana (fasilitas).

Salah satu hal yang menjadi daya tarik konsumen adalah tersedianya fasilitas yang memadai. Hal ini disadari oleh pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta yaitu dengan terus berupaya memperbaiki dan menambah prasarana (bangunan) baik untuk asrama, kelas, dan lainnya. Pengelola juga berupaya memperluas lahan untuk pengembangan fisik ini sebagaimana dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat sebagai berikut:

“Yang saya lakukan adalah pengembangan fisik bangunan. Sebisa mungkin kami upayakan untuk menambah bangunan dan memperluas lahan. Mas Fuad tahu sendiri posisi bangunan kita kan di kawasan yang padat penduduknya jadi susah, beda dengan Mu'allimin lahannya relatif lebih luas. Seperti yang saya katakan pada wawancara lalu perbaikan dan peremajaan bangunan-bangunan yang sudah tua menjadi agenda penting kita, tahun 2012 kemarin ini kita baru saja meresmikan gedung yang kita tempati ini. Semuanya ini bekerjasama dengan PP tentunya.”

Dalam observasi peneliti menyaksikan beberapa bangunan memang baru saja diperbaiki diantaranya bangunan kantor yang didalamnya ada ruangan direktur, ruangan guru, ruangan TU, ruangan Kasir, Ruangan IPM, Musholla, Ruangan penjaminan mutu, dan Multimedia. namun masih ada bangunan-bangunan yang konstruksinya lama seperti bangunan beberapa asrama dan beberapa kelas.



Gambar 4.1. Prasasti peresmian gedung Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

Selain pengembangan bangunan fisik, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta menambah fasilitas dan alat-alat perkantoran yang dapat mempercepat kerja karyawan seperti komputer, mesin fotocopy, mesin scanner, dan sarana lainnya. Demikian pula dengan sarana pendukung pembelajaran seperti laboratorium bahasa dan laboratorium komputer, jaringan internet dan lainnya (foto dokumentasi terlampir).

### 3) Pengembangan Sistem Standar Internasional ISO 9001: 2001.

Sistem administrasi yang baik merupakan faktor penentu kesuksesan manajemen pendidikan. Oleh karena itu, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah berupaya memperbaiki sistem administrasi madrasah dengan mengembangkan sistem penjaminan mutu yang nantinya diarahkan pada standarisasi ISO

9001: 2008. Pengembangan ini didukung sistem informasi pendidikan berbasis IT untuk mempermudah dalam melaksanakan kegiatan supervisi dan evaluasi. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan :

“Standar ISO itu kan salah satu indikator sekolah maju, makanya untuk mengarah ke situ kita terapkan sistem administrasi baku, kita kembangkan juga sistem penjaminan mutu. Sistem administrasi semacam ini akan mempermudah saya dalam melakukan fungsi pengawasan dan supervisi pendidikan. sebagai implementasinya pertengahan tahun 2011 lalu kita bentuk bagian penjaminan mutu yang kantornya di bawah. Sistem pengelolaan informasi terpadu juga mulai dioperasikan untuk mempermudah murid dan wali murid dalam mendapatkan informasi pendidikan.”<sup>105</sup>

Menurut keterangan yang peneliti dapatkan saat melakukan observasi dari salah satu pegawai di bagian penjaminan mutu yaitu bapak Wawan S. Pd. bahwa pengembangan ini baru dilakukan beberapa tahun terakhir kira-kira 1,5 tahun-an. Berikut ini adalah keterangan beliau:

“Penjaminan mutu ini ada belum lama mas, ya kira-kira satu setengah tahun yang lalu lah. Ketuanya bu Erna yang wakil direktur itu, ruangnya di atas. Kalau yang di sini untuk staf”.<sup>106</sup>

Langkah selanjutnya dalam implementasi strategik pendidikan Islam di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta adalah mengatasi hambatan-hambatan. Hal ini merupakan langkah yang penting untuk menghindarkan lembaga/organisasi dari kegagalan

<sup>105</sup> Fauziyah Tri Astui di Yogyakarta, Selasa 25 Februari 2013.

<sup>106</sup> Setiawan di Yogyakarta, Selasa 25 Februari 2013.

mewujudkan program-program yang direncanakan. Diantara kendala dan hambatan yang dialami oleh pengelola adalah sebagai berikut:

1) Hambatan berupa keterbatasan sumber daya.

Keterbatasan sumber daya merupakan kendala yang dialami oleh banyak lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam. Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah juga mengalami kendala tersebut yaitu berupa keterbatasan sumber daya materi dan sumber daya manusia. Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah menyatakan sebagai berikut.

“Kalau hambatan ya jelas ada mas. Setiap lembaga pendidikan saya yakin mengalami itu. Untuk Mu'allimaat hambatan yang jelas ada dana untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang banyak membutuhkan biaya, dan tidak selalu etis kalo diambil dari iuran siswa. Maka untuk mengatasinya kami mencoba mencari donatur-donatur baik melalui pengusulan ke PP atau langsung madrasah sendiri lewat humas”.<sup>107</sup>

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa persoalan dana masih tetap menjadi masalah bagi lembaga-lembaga Islam yang dapat dikatakan sebagai lembaga unggulan. Namun demikian, di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah pengelola dapat mengatasinya yaitu dengan mencari dana-dana tambahan dari para donatur dan simpatisan baik dilakukan sendiri oleh Madrasah melalui humas maupun yang dilakukan oleh yayasan melalui PP. Muhammadiyah.

<sup>107</sup> Fauziyah Tri Astui di Yogyakarta, Selasa 25 Februari 2013.

Hambatan berupa keterbatasan sumber daya yang lain yaitu sulitnya mendapatkan SDM yang mumpuni dibidang pengembangan bahasa dan pembinaan pesantren. Hal ini diakui oleh direktur Madrasah Mu'allimaat dalam pernyataan-pernyataan berikut:

“Ya itu memang betul. Tapi ntuk yang SDM yang bahasa Alhamdulillah sudah dapat kami atasi, yang masih ada kendala itu untuk pembinaan-pembinaan di asrama (pesantren). Karena asrama kita masih terpisah pisah, tidak jadi satu otomatis kita butuh musyrifah yang cukup banyak untuk mengawasi santri-santri”.

“Kami dapat bantuan dari PP. Ustadzah Lailatus Syarifah yang lulusan Mesir itu, beliau juga dosen di Ma'had Ali bin Abi Thalib UMY. Untuk musyrifah kita ada bantuan anak-anak pengabdian dari PUTM, selain itu juga kita berdayakan siswi-siswi senior untuk membantu para musyrifah.<sup>108</sup>



Dari beberapa pernyataan di atas dapat diketahui kendala SDM pada pengembangan bahasa untuk saat ini dapat di atasi dengan diperbantuannya alumni Mesir oleh PP. Alumnī Mu'allimaat sendiri cukup banyak yang melanjutkan studi di Timur Tengah, namun bukan hal yang mudah untuk menariknya kembali ke Mu'allimaat. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan :

“Ya cukup banyak sebenarnya. Ada yang di Mesir, Libya, Madinah hanya saja kan tidak setiap alumni mau kembali ke Mu'allimaat apalagi yang dari luar-luar Jawa biasa mereka berkiprah di masyarakatnya”.<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Fauziyah Tri Astui di Yogyakarta, Selasa 25 Februari 2013.

<sup>109</sup> *Ibid.*

Sedangkan untuk mengatasi keterbatasan SDM pembinaan, pengelola memberdayakan siswi-siswi senior (Kelas V atau VI Mu'allimat). Hal ini biasa terjadi dalam lembaga-lembaga pendidikan yang menerapkan sistem kepesantren.

## 2) Hambatan-hambatan Politis.

Hambatan politis yang didapatkan oleh direktur Mu'allimaat dalam mengimplementasikan kebijakannya adalah kehadiran guru dan karyawan lama yang merasa posisinya di Mu'allimaat adalah senior sehingga susah diarahkan dan menghambat kebijakan ke arah perubahan. Kurang tanggapnya mereka kepada tuntutan zaman dan masih mempertahankan cara-cara lama memang dirasakan sulit.

Direktur Mu'allimaat menyatakan :

“Untuk hambatan yang sifatnya politis apa ya..? (terdiam sejenak berpikir) oh itu mas,..guru-guru tua yang sudah lama mengabdikan, ada beberapa yang saya rasakan itu menghambat kebijakan-kebijakan saya dan cenderung kurang respon. Mungkin merasa sudah senior ya..jadi saya susah..kalau mau terus ditegur *pakewuh* sendiri, kalau dibiarkan saya takut jadi tiru oleh yang muda-muda sebab yang muda-muda masih gampang ya diarahkan, pola pikirnya juga lebih terbuka”.<sup>110</sup>

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa keberadaan guru-guru tua (senior) yang kurang respon terhadap perubahan dirasakan cukup menghambat implementasi kebijakan. Berbeda dengan guru-guru muda yang relatif lebih mudah diarahkan dan berpikiran lebih terbuka. Untuk mengatasinya (menegurnya) direktur

<sup>110</sup> *Ibid.*

Mu'allimaat mengalami semacam dilema mengingat pengabdian mereka cukup lama dan tidak mudah untuk melakukan teguran atau bahkan mungkin pemecatan. Meski demikian, direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memiliki cara tersendiri apabila hambatan mencapai klimaksnya. Berikut ini pernyataan Direktur Madrasah:

“Awalnya saya coba ikut-ikutkan pelatihan atau upaya-upaya improvisasi lainnya. Tapi ya gitu..diikuti sih diikuti tapi efeknya tidak ada. Apa yang didapat ya tidak dijalankan. Kalau saya rasa sudah tidak bisa lagi diupayakan perbaikan biasanya saya kurangi jam-jam ngajarnya, saya kurangi amanah-amanahnya dalam kegiatan, lama-lama mereka mengundurkan diri dengan sendirinya”.<sup>111</sup>

Dari pernyataan tersebut di atas dapat diketahui cara yang diambil oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah cara yang logis. Apabila berbagai upaya perbaikan tidak dapat lagi mengubah sikap negatif guru-guru yang menghambat maka jam-jam mengajar mereka dikurangi, termasuk amanah-amanah dalam kegiatan-kegiatan lainnya. Dengan demikian, secara otomatis gaji yang mereka terima akan berkurang dan akhirnya mereka sendiri yang mengundurkan diri. Cara yang digunakan ini berbeda apabila menyikapi guru/karyawan muda yang bermasalah. Dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai berikut:

“Kalau yang bermasalah guru-guru atau karyawan yang muda saya langsung tegur mas, kalau tidak diindahkan kami beri surat peringatan, tidak diindahkan juga kami berhentikan”.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> *Ibid.*

### 3) Hambatan berupa rintangan-rintangan emosional psikologis.

Hambatan-hambatan yang bersifat emosional psikologis adalah suatu hal yang wajar dalam sebuah organisasi. Direktur Madrasah Mu'allimaat termasuk pimpinan organisasi yang mengalami hambatan ini. Dikatakan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah dalam pernyataan-pernyataan berikut:

“Kalau itu ya wajar ada mas. Namanya juga mimpin orang banyak yang karakternya beda-beda. Ada yang gampang ada yang susah. Terkadang kalau ada kebijakan-kebijakan saya yang kurang bisa atau belum bisa diterima ya ada reaksi. Dan hal-hal kayak gitu kan bisa berpengaruh kepada proses manajemen yang kita jalankan, meskipun tidak signifikan”.

“Contohnya kemarin belum lama kebijakan saya tentang pintu masuk madrasah yang harus dikunci satpam pada jam-jam yang telah ditentukan. Kalau ada siswa, guru, karyawan yang terlambat gak bisa masuk,,akhirnya saya tegur to...kecil-kecil kayak gini bisa timbul masalah kalau kita tidak bisa atasi”.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan emosional psikologis sebagaimana kasus di atas, direktur Mu'allimaat mengembangkan pola komunikasi yang sehat dengan para guru, staff dan karyawan yaitu komunikasi dua arah yang memungkinkan interaksi dan timbal balik yang seimbang. Dengan upaya tersebut, guru atau karyawan dapat dengan mudah menyampaikan kritik, saran kepada direktur dan sebaliknya sehingga masalah dapat tidak berlarut-larut dan cepat diatasi. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan :

“Dalam manajemen ini saya upayakan komunikasi dua arah sehingga ada timbal balik yang seimbang. Saya biasa dapat kritik saran bahkan digunjing beberapa guru biasa. Apalagi mas tahu di sini kebanyakan guru perempuan kalau sudah berkumpul ya...ada saja yang dibahas. Saya tahu itu tapi saya tidak sakit hati,,namanya pemimpin ya begitu resikonya. Nanti kalau Mas Fuad jadi kepala sekolah juga merasakan. Saya pernah dapat kritikan lewat SMS malem-malem yang intinya tidak terima dengan teguran dari saya. pernah juga masukan soal rumor-rumor negatif diantara karyawan dari salah satu guru yang dekat dengan saya. Ada yang langsung saya tanggapi ada yang saya biarkan. Disamping kadang sudah malam, juga nanti kalau lewat SMS tambah jadi mis, wong disampaikan langsung saja kadang ada yang tidak paham. Nanti biasanya di akhir-akhir rapat saya pakai untuk klarifikasi dari masalah-masalah yang ada”.<sup>113</sup>

Ungkapan-ungkapan diatas menunjukkan bahwa Direktur Madrasa Mu'allimat Dra. Fauziah Tri Astuti, M.A adalah sosok yang terbuka dan siap menerima kritik sebagai seorang pemimpin.

Cara menyelesaikan masalah dan hambatan emosional psikologis yang terjadi antara Direktur dengan para guru dan karyawan diupayakan secara bijak agar masalah-masalah kecil tidak menjadi besar sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Dalam pengamatan peneliti saat beberapa kali berada di ruangan Direktur, beberapa guru dan karyawan meminta pengarahan, solusi dari direktur Mu'allimaat berkaitan dengan pekerjaan menjadi tugasnya. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan terjalin baik dan kekeluargaan.<sup>114</sup>

<sup>113</sup> *Ibid.*

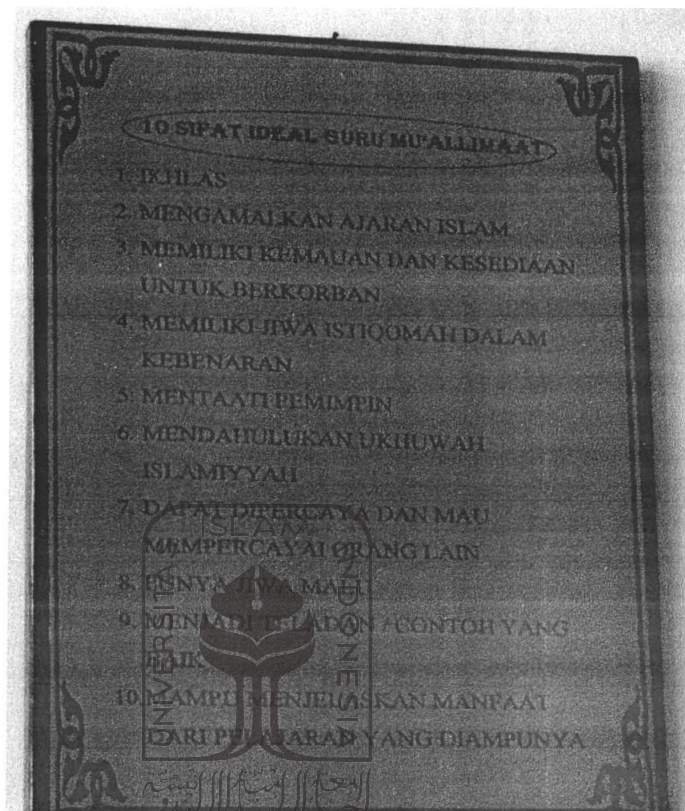
<sup>114</sup> Observasi/pengamatan terhadap pola komunikasi pemimpin dan bawahan di Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta pada Februari 2013.

Dari uraian tentang upaya mengatasi hambatan-hambatan strategik dapat diambil kesimpulan bahwa hambatan-hambatan yang di alami pengelola madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta secara umum dapat diatasi dengan baik. Yang masih perlu perhatian Direktur lebih lanjut adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan kurangnya SDM pembinaan yang menjadi komponen penting untuk menciptakan kekhasan Mu'allimaat sebagai pesantren.

Langkah berikutnya dalam implementasi strategik yang dilakukan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat adalah membangun kultur organisasi untuk proses manajemen yang adil. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyadari pentingnya kultur sebuah organisasi dalam menjaga konsistensi dan meningkatkan kinerja guru dan karyawan yang dipimpinnya. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan:

“Nilai-nilai yang dijadikan kultur di sini ya banyak ya..yang pertama jelas keikhlasan, namanya sekolah swasta bayarannya tidak seperti sekolah negeri pastinya, kesungguhan, amanah dan lainnya. Secara umum, komitmen guru dan karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, dalam pengamatan saya baik, secara umum lho”.

Dari observasi yang dilakukan, penulis mendapatkan artifak berupa pigura yang berisi nilai-nilai yang diupayakan intenasiasinya kepada guru yaitu “10 Sifat Ideal Guru Mu'allimaat” sebagai berikut:



Gambar 4.11. Figura 10 Sifat Ideal Guru Mu'allimaat yang dipasang di ruang guru

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Peneliti juga mendapatkan artifak berupa petikan nasihat KH. Ahmad Dahlan sebagai berikut:



Gambar 4.12. Petikan Nasehat KH. Ahmad Dahlan

Dari data-data di atas dapat diketahui beberapa nilai yang dijadikan kultur organisasi dalam lembaga Madrasah Mu'allimaat diantaranya keikhlasan, komitmen terhadap Islam, Istiqamah, rela berkorban, taat kepada pemimpin, memiliki rasa malu, mengedepankan ukhuwah, bersungguh-sungguh, tidak sombong dan gila pujian dan nilai-nilai lainnya.

Proses yang adil dalam manajemen juga merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh pengelola. Kebijakan yang dibuat selalu melibatkan guru dan karyawan agar semua satuan kerja dapat memahami dengan baik dan merasa bahwa apa yang dihasilkan komitmen bersama, bukan otorisasi pimpinan semata. Guru atau karyawan yang memiliki etos kerja dan hasil kerja yang baik dihargai dengan memberikan *reward* yang pantas sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan terhadap organisasi.

“Keterlibatan guru dan karyawan dalam pembuatan kebijakan? Tentu saya upayakan. Setiap kebijakan atau keputusan yang saya ambil saya selalu melibatkan mereka, minimal orang-orang kepercayaan saya seperti para wakil direktur yang sewaktu-waktu menggantikan peran saya. Pelibatan itu lakukan supaya ada rasa tanggung jawab, rasa memiliki bukan sekedar menjalankan tugas dari atasan yang tidak ada negosiasi sama sekali di dalamnya. Nanti saya dianggap pemimpin yang otoriter dong kalau gitu. Saya berusaha terbuka kepada semua bawahan saya menerima masukan, kritikan bahkan biasa saya beradu argumen tentang suatu kebijakan dengan mereka. Kalau ada ide yang lebih baik datang dari bawahan saya ya saya akan hargai itu.”<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> *Ibid.*

Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Direktur Madrasah Mu'allimaat di mata guru dan karyawan yang dipimpinnya cukup baik. Berikut ini beberapa pernyataan tentang kepemimpinan Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A yang berhasil didapat dari perbincangan selintas saat observasi:

"Beliau orangnya baik kok mas, enak kalau di bicara. Jadi kami tidak sungkan kalau ada sesuatu yang ingin disampaikan, meskipun saya Cuma satpam di sini. Kepemimpinannya juga bagus, kan udah dua periode ini beliau menjabat sebagai direktur".<sup>116</sup>

"Meski perempuan bu tutik orangnya tegas. Kalau salah ya salah, kalau baik yang diomong baik. Beliau juga orangnya rajin, pagi-pagi kalau datang duluan tidak pernah telat".<sup>117</sup>

"Selama saya mengabdikan di Mu'allimaat saya rasakan cukup baik kepemimpinan bu tutik. Meskipun saya dapatkan beberapa gutu yang bilang kalau beliau terkesan agak kaku pada beberapa perosalan padahal menurut saya itu tegas. Kan wajar mas ada orang-orang yang kurang begitu suka kalau leterleg dan bu Tutik orangnya kan rajin dan teliti".<sup>118</sup>

Dari beberapa pernyataan di atas diketahui bahwa Direktur Madrasah Mu'allimaat memerankan gaya kepemimpinan konsultatif yang sangat baik diterapkan bagi sebuah organisasi. Namun ada penilaian bahwa sikap tegas dan konsisten terhadap prosedur dan prinsip-prinsip organisasi ditafsirkan sebagai sifat yang kaku. Saat peneliti menanyakan soal cara menangani masalah memang direktur Mu'allimaat cenderung pada tipe orang birokratif:

<sup>116</sup> Marwanto di Yogyakarta , 5 Maret 2013.

<sup>117</sup> Setiawan di Yogyakarta, 25 Februari 2013.

<sup>118</sup> Siti Maryati di Yogyakarta, 5 Maret 2013.

“Kalau saya cenderung memilih bagaimana aturannya yang sudah disepakati. Kalau ada prosedur yang harus dijalankan ya harus dijalankan. Tapi untuk masalah-masalah kecil yang tidak ada aturan penyelesaiannya ya kenapa nunggu lama-lama.”<sup>119</sup>

Dari semua paparan data dan uraian tentang impementasi strategik di atas bahwa Dalam mengimplementasikan strategik direktur Mu'allimaat menempuh beberapa langkah yaitu :

- a) Mensosialisasikan kebijakan dengan berbagai cara kepada seluruh warga Madrasah (guru, karyawan dan siswa) serta kepada masyarakat umum diantara melalui rapat, pengajian-pengajian, artefak-artefak atau figura, baliho dan sebagainya. Upaya sosialisasi dilakukan cukup baik.
- b) Membagi tugas dengan membuat *job description* untuk melakukan penjabaran dan mengimplementasikan strategik yang masih bersifat umum. Aspek-aspek strategik di rinci dengan membentuk satuan-satuan kerja yang dikepalai oleh seorang kepala urusan (kaur). Hal dapat dilakukan dengan cukup baik.
- c) Mengatasi hambatan-hambatan yang berupa hambatan-hambatan keterbatasan sumber daya, hambatan-hambatan polits, dan hambatan-hambatan lain yang bersifat emosional psikologis.

<sup>119</sup> Fauziyah Tri Astuti di Yogyakarta di Yogyakarta 5 Maret 2013.

Hal ini dapat dilakukan dengan baik, kecuali ada sebagian kecil dari keterbatasan SDM yaitu dalam pembinaan.

- d) Membangun kultur organisasi dan mempraktikkan manajemen yang adil dengan menanamkan nilai-nilai dan meninternalisasinya dengan berbagai cara. Hal ini dapat dilakukan dengan cukup baik yang tercermin dari komitmen guru dan karyawan dan tanggapan positif dari orang-orang yang dipimpinnya.

### c. Evaluasi atau Pengendalian Strategik.

Evaluasi dalam sebuah manajemen dilakukan untuk mengukur ketercapaian program-program dalam implementasi strategik sesuai dengan yang direncanakan. Direktur Madrasah Mu'allimaat melakukan upaya-upaya monitoring dan evaluasi (*MONEV*) dengan melakukan supervisi pendidikan, evaluasi diri sekolah/madrasah dan fungsi-fungsi pengawasan lainnya. Direktur Mu'allimaat juga membebaskan tugas evaluasi pada setiap Kepala Urusan (Kaur) pada setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan :

“O ya, evaluasi itu pasti. Saya kan yang melaksanakan fungsi pengawasan dengan mengontrol kerja dari setiap bagian-bagian yang ada. Saya juga melakukan kegiatan supervisi pendidikan, muhasabah-muhasabah dan proses evaluasi lainnya. Itu saya lakukan pada saat selesai memimpin rapat misalnya, dengan meminta laporan-laporan dari setiap kaur saya biasa memberikan evaluasi. Juga tidak lupa mengingatkan target-

target yang belum terpenuhi oleh setiap bagiannya. Jadi evaluasi bagi saya harus supaya kami semua biasa melakukan perbaikan-perbaikan”.<sup>120</sup>

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa proses evaluasi strategik dilakukan oleh direktur Mu'allimaat secara berkesinambungan baik di akhir proses ataupun saat proses pengimplementasi strategik. menurut penuturannya, program-program yang direncanakan sebagian besar mampu dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Berikut ini pernyataannya:

“Alhamdulillah.. sebagian besar program yang kita canangkan dapat kita capai, kira-kira 90 %-an lah secara keseluruhan. Kami membuat indikator-indikator ketercapaiannya dari setiap programnya. Mas bisa lihat kok di instrumen evaluasi diri madrasah dan laporan monitoring pendidikan oleh depag. Semuanya ada di file yang saya kasih ke mas. Bisa dicek soal keterlaksanaan program-program kami”<sup>121</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa dengan mengacu pada hasil tahun-tahun yang lalu, sebagian program-program strategik yang direncanakan dapat dicapai dengan baik. Diantara program-program yang telah dicapai diantaranya dalam pengembangan kurikulum, madrasah telah memiliki kurikulum yang sesuai dan relevan dengan ketentuan dan jaman, sekolah juga telah menyediakan kebutuhan pengembangan peserta didik, evaluasi pembelajaran dilakukan baik secara berkala dan berkelanjutan, peserta didik memperlihatkan hasil sesuai yang diharapkan dan mencapai target

---

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> *Ibid.*

akademik yang ditentukan<sup>122</sup>. Namun demikian ada target-target yang belum tercapai sebagaimana dikatakan oleh Direktur Mu'allimaat berikut ini:

“Yang belum itu standarisasi ISO 9001: 2008, itu sudah lama direncanakan. Kemudian peningkatan jumlah alumni yang meneruskan kuliah dengan mengambil studi Islam yang lebih sedikit dibandingkan yang mengambil jurusan lain misalnya pendidikan. itu kan yang diharapkan dari Mu'allimin untuk memback-up kader Ulama' Muhammadiyah, meskipun tahun 2012 kemarin meningkat”.<sup>123</sup>

Dari pernyataan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan untuk menghasilkan ulama' menjadi beban tersendiri bagi Mu'allimaat, meskipun *design* pendidikan diarahkan untuk menghasilkan ulama'. Dari sini tampak bahwa minat alumni untuk studi agama rendah dibandingkan yang lain. Berbagai upaya dilakukan untuk mencapai target ini diantaranya kerjasama dengan Fakultas Keagamaan pada perguruan-perguruan tinggi Muhammadiyah seperti UAD, UMY dan lainnya terkhusus lembaga-lembaga Pendidikan Ulama Tabligh Muhammadiyah (PUTM).

“Saya sendiri bingung kalau ditanya kenapa, kenapa minat alumni untuk studi agama ditingkat lanjut sangat rendah, padahal jelas kebutuhan persyarikatan terhadap ulama'-ulama tabligh terasa mendesak. Jamannya mungkin ya..Kami sudah lakukan kerjasam dengan kampus-kampus Muhammadiyah seperti UAD, UMY dan yang intensif seperti PUTM. Tahun

<sup>122</sup> Dokumen Laporan Monitoring Sekolah Departemen Agama, 2011.

<sup>123</sup> *Ibid.*

kemarin adal 5 orang yang masuk ke PUTM, dan beberapa orang alumni PUTM wiyata bakti di Mu'allimaat".<sup>124</sup>

Studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan sejumlah bukti pelaksanaan evaluasi pendidikan diantaranya dokumen "Laporan Monitoring Madrasah oleh Kementerian Agama" dan "Instrumen Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah". Dalam kedua dokumen tersebut direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah melakukan evaluasi strategik yang didasarkan pada 8 standar pendidikan nasional yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar penilaian pendidikan (untuk rincian lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran).

Dalam suatu penyelenggaraan pendidikan, hal yang mungkin terjadi dalam hal kebijakan adalah pimpinan membuat sebuah kebijakan yang tidak direncanakan sebelumnya tapi terlaksana dan memberikan hasil yang baik. Pada manajemen stretegik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah, direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan bahwa dalam hal-hal prinsip hal itu tidak terjadi, namun hal yang demikian ini dalam hal teknis diakui memang terjadi:

"Nggak ada mas, semuanya dilaksanakan sesuai rencana. Walaupun ada itu hal-hal teknis seperti pembelian barang-barang yang kadang butuh dengan cepat karena adanya sebuah momen

---

<sup>124</sup> *Ibid.*

saja atau pas ada dana-dana hibah yang tidak kita perhitungkan sebelumnya. Dan pastinya memberikan hasil yang baik”.<sup>125</sup>

Evaluasi strategik dengan mengacu pada EDM dan Montoring oleh Kementerian Agama merupakan evaluasi yang sifatnya formalitas. Namun selain itu, Direktur madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah juga menghidupkan forum-forum Muhasabah pada kegiatan-kegiatan rutin yang melibatkan semua warga madrasah seperti pada akhir setiap rapat, pengajian-pengajian dan lainnya. Dalam forum-forum tersebut Direktur memberikan evaluasi perjalanan Madrasah, mengingatkan jati diri sekolah dan sebagainya. Saat peneliti menanyakan persoalan bagaimana prediksi kedepan tentang kelanggengan strategi pendidikan yang berfokus menghasilkan kader ulama, pendidik, dan pemimpin putri Muhammadiyah, direktur Mu'allimat memberikan jawaban sebagai berikut :

“Kalau yang dimaksud dengan kelanggengan strategi itu seberapa lama strategi itu bertahan saya tidak bisa memastikan mas, masa depan itu kan tinggal keyakinan ya. Meskipun seandainya pesaing saya kira upaya-upaya pembaharuan pasti terus dilakukan”.

“Kami juga terus melakukan pembaharuan dan ijtihad yang bermanfaat dalam dunia pendidikan ini seperti pembejaran kontekstual, sistem *moving class* dan lain-lain kita coba lakukan, tapi memang kalau yang sifatnya radikal seperti yang dilakukan KH Ahmad Dahlan, kayaknya agak susah ya, itu kan ijtihad dilevel pemikiran pendidikan dan kami ini kan di level bawahnya yaitu praktik pendidikan”.<sup>126</sup>

<sup>125</sup> *Ibid.*

<sup>126</sup> *Ibid.*

Dari ungkapan-ungkapan diatas, tampak bahwa direktur Madrasah Mu'allimaat belum mampu menakar seberapa daya tahan dari strategi pendidikan yang dijalankan. Dalam hal-hal yang sifatnya radikal, direktur Mu'allimaat mengakui bahwa hal itu merupakan hal yang sulit sebagaimana ijthihad KH. Ahmad Dahlan di masa lalu. Menurutnya hanya ijthihad-ijthihad dalam praktik pendidikan yang mampu ia lakukan bukan ijthihad pada level pemikiran pendidikan.

Dari paparan dan uraian data mengenai evaluasi strategik di atas dapat disimpulkan beberapa hal yang ditemukan pada evaluasi strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengelola (direktur) Madrasah Mu'allimaat melaksanakan fungsi-fungsi pengawasan dalam rangka evaluasi strategik yaitu dengan melakukan evaluasi yang bersifat formal prosedural seperti supervisi pendidikan dan evaluasi diri madrasah (EDM), juga evaluasi yang tidak prosedural seperti forum-forum muhasabah yang melibatkan warga Madrasah.
- 2) Dalam melakukan supervisi dan evaluasi diri madrasah, Direktur Mu'allimaat mengacu pada 8 standar nasional pendidikan (SNP).
- 3) Upaya-upaya perbaikan dan pembaharuan yang dilakukan selama ini belum ada yang bersifat radikal hingga menyentuh level pembaharuan pemikiran pendidikan. ijthihad dan upaya

pembaharuan hanya dilakukan dilevel praktik pendidikan dalam kerangka pemikiran KH. Ahmad Dahlan.

**2. Analisis Kesesuaian Strategi Antara Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan Prinsip-prinsip Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) Kim & Mauborgne.**

Analisis kesesuaian strategi antara manajemen strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah ini merupakan tahap berikutnya dalam *design* penelitian deskripsi dan pertimbangan (countenance evaluation program). Pada bagian ini akan diketahui sesuai tidaknya strategi atau kebijakan yang diambil oleh direktur Madrasah Mu'allimaat dengan prinsip-prinsip strategi yang dirumuskan oleh Kim dan Mauborgne dan seberapa tinggi tingkat pengadopsiannya. Hal itu meliputi setiap bagian manajemen strategik yaitu perencanaan strategik, implementasi strategik dan evaluasi strategik.

**a. Perencanaan atau Perumusan Strategik**

Dalam strategi samudra biru, perencanaan strategik memiliki 4 prinsip yaitu merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar bukan pada angka, menjangkau melampaui permintaan, dan memiliki rangkaian strategi (bisnis) yang benar. Merekonstruksi batasan-batasan pasar meliputi enam langkah yaitu mencermati bidang-bidang alternatif, mencermati kelompok-kelompok strategis dalam bidang yang digeluti, mencermati rantai pembeli, mencermati penawaran jasa pelengkap, mencermati daya

emosional pembeli dan mencermati waktu. Fokus pada gambaran besar meliputi visualisasi strategi, penggunaan peta PMS, mempraktikkan kerangka kerja 4 langkah. Sub komponen strategi berupa menjangkau melampaui permintaan meliputi memetakan non-konsumen, tidak fokus pada konsumen yang ada dan melakukan desegmentasi konsumen. Adapun memiliki rangkaian strategi yang benar meliputi tindakan menguji utilitas istimewa dari produk yang dimiliki menurut daya beli konsumen yang diinginkan, menetapkan biaya strategis dan menujung pembiayaan sasaran yang minimum.

Transaksi kesesuaian antara perencanaan strategik Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah dengan prinsip-prinsip perencanaan strategik samudra biru sebagaimana tabel berikut ini.

No	Indikator	Deskripsi Kebijakan	Skor
1	Mencermati bidang-bidang alternatif	Memilih segmentasi pendidikan kader untuk membangun keunggulan dan kekhasan lembaga serta memenuhi tuntutan persyarikatan Muhammadiyah.	2 (sesuai)
2	Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam bidang yang digeluti.	Mengetahui adanya sekolah-sekolah Islam baru di wilayah Yogyakarta seperti SMPIT dan SMAIT Abu Bakar, BIAS, Sekolah Kesatuan Bangsa dan lainnya namun tidak tertarik untuk mengamati (memonitoring) perkembangannya.	0 (tidak sesuai)

3	Mencermati rantai pembeli/konsumen	Mengetahui bahwa konsumen pendidikan telah terdenifikan (warga Muhammadiyah) dan tidak mungkin mengubah kepada kelompok lain.	0 (sesuai)
4	Mencermati penawaran jasa pelengkap.	Dengan mengembangkan sistem <i>boarding school</i> (kepesantrenan) dengan penawaran jasa pelengkap seperti jasa asrama, jasa <i>catering</i> , jasa pembinaan kehidupan Islami	2 (sesuai)
5	Mencermati daya tarik emosional pembeli/konsumen	Memanfaatkan status “sekolah amanat muktamar” untuk mengikat hati konsumen Muhammadiyah di berbagai daerah	2 (sesuai)
6	Mencermati waktu.	Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah mengikuti tren pasar pendidikan seperti pengembangan IT dalam pembelajaran dan administrasi pendidikan, pengembangan bahasa asing dan sebagainya.	2 (sesuai)
7	Visualisasi strategi (Penggunaan Kanvas)	Mengadakan evaluasi diri dan monitoring sekolah untuk memvisualiasikan perkembangan madrasah.	0 (tidak sesuai)

8	Penggunaan peta PMS	Tetap meyakini sebagai <i>pioneer</i> pendidikan dengan sistem <i>Boarding School</i> meskipun sadar bahwa saat ini bukan satu-satunya pemain.	2 (sesuai)
9	Mempraktikkan kerangka kerja 4 langkah.	Dalam pengembangan kurikulum pengelola mengurangi atau bahkan menghilangkan beberapa mata pelajaran seperti PPKn dan bahasa Jawa, menguatkan atau menambah unsur kaderisasi dan memunculkan pendidikan keguruan, dsb.	2 (sesuai)
10	Memetakan non-konsumen	Mendeskrripsikan masyarakat Muhammadiyah sebagai konsumen pertama (penerima), penganut fanatik paham diluar Muhammadiyah (penolak) , masyarakat umum non-aliran dan paham lain tidak fanatik sebagai konsumen ketiga (yang seharusnya dijajaki)	0 (sesuai dengan sedikit perbedaan)
11	Tidak fokus pada konsumen yang ada	Madrasah Mu'allimaat fokus pada konsumen pendidikan yang ada dengan mengupayakan pelayanan terbaik.	0 (tidak sesuai)
12	Melakukan desegmentasi konsumen	Memberikan perlakuan yang sama kepada semua konsumen yang telah terdaftar sebagai warga/siswi madrasah	2 (sesuai)

		Mu'allimaat kecuali pada saat perekrutan pertimbangan kedaerahan masih menjadi ketentuan perekrutan.	
13	Menguji utilitas istimewa (kekhasan/nilai dari produk) menurut daya beli konsumen yang diinginkan.	Pengelola Madrasah Mu'allimaat mem-branding lembaganya sebagai "sekolah kader" dan mengembangkan pendidikan terpadu dengan sistem <i>boarding school</i> untuk konsumen masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas.	2 (sesuai)
14	Menetapkan biaya strategis (biaya setingginya yang mampu dijangkau konsumen)	Pengelola lebih memilih biaya yang wajar dan lebih terjangkau dibandingkan lembaga lain pada bidang yang sama. Namun demikian, pengelola tetap menaikkan biaya setiap tahunnya.	0 (tidak sesuai)
15	Dari biaya strategis ke pembiayaan sasaran (memangkas biaya produksi)	Pengelola berupaya meningkatkan sarana dan prasarana (fasilitas) terbaru (sesuai tren), menambah karyawan, meningkatkan mutu pelayanan dan lain-lain.	0 (tidak sesuai)
Jumlah Nilai Indikator (Skor)			16

Tabel. 4.11. Transaksi Kesesuaian Perencanaan Strategik

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 15 indikator perencanaan dalam strategi samudra biru, ada 8 kebijakan dalam

perencanaan strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah yang sesuai dengan prinsip strategi samudra biru dan 7 indikator tidak sesuai. Dengan ketentuan skor minimum adalah 0 dan skor maksimum 3 (lihat rumusan bab III) maka persentase pengadopsian strategi samudra biru dalam perencanaan strategik pendidikan Islam madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah  $(16/30) \times 100 \% = 53,33 \%$  masuk kategori sedang.

Penjelasan tentang pengadopsian prinsip-prinsip strategi samudra biru berdasarkan tabel di atas adalah sebagai berikut:

1) Merekonstruksi batasan-batasan pasar pendidikan

Dalam merekonstruksi batasan-batasan pasar pendidikan yang terdiri enam langkah, pengelola Madrasah Mu'allimaat melakukan 4 langkah yang sesuai dan 2 langkah yang tidak sesuai. 4 langkah yang sesuai tersebut antara lain, mencermati bidang pendidikan alternatif, mencermati penawaran jasa pelengkap, mencermati daya emosional pembeli (konsumen), dan mencermati waktu. Adapun 2 langkah yang sesuai dengan mencermati kelompok-kelompok strategis dan mencermati rantai pembeli

Dalam mencermati bidang-bidang pendidikan alternatif, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah memilih segmen pendidikan kader yang fokus pendidikannya "memproduksi" kader ulama', pendidik dan pemimpin putri

Muhammadiyah. Hal ini dapat dipandang sebagai alternatif pendidikan karena secara internal Muhammadiyah lebih banyak mengembangkan persekolahan dibanding dengan madrasah dan pesantren mulai dari tingkat TK hingga pendidikan menengah ke atas. Padahal, Muhammadiyah selain gerakan pendidikan juga gerakan dakwah yang membutuhkan kader ulama. Adapun secara eksternal hal ini masih dipandang sebagai alternatif karena keresahan pendidikan Islam yang dikotomik membutuhkan penyelesaian, salah satu upayanya adalah menyelenggarakan pendidikan secara terpadu.

Dalam mencermati penawaran jasa pelengkap, pengelola madrasah Mu'allimiat Muhammadiyah yang mengembangkan sistem pendidikan *boarding school* secara otomatis memberikan penawaran jasa yaitu layanan asrama, makan/*catering*, pembinaan kehidupan islam dan sebagainya. Konsumen pendidikan terutama yang berasal dari luar daerah tidak perlu mencari kost untuk anak-anak mereka, membiarkan anak mereka memasak sendiri (seperti pesantren tradisional), atau mencariskan lingkungan tempat tinggal yang kondusif untuk pendidikan dan perkembangan anak. Maka dengan memberikan jasa-jasa layana tersebut, pengelola dapat menaikkan pula tawaran biaya pendidikan dan membuka peluang keuntungan dari selisih harga pasaran dari banyak jumlah konsumen yang didapat.

Untuk meningkatkan daya tarik emosional pembeli, pengelola memanfaatkan status “Sekolah Amanat Mukhtar” untuk menjaring seluruh kader dari seluruh Indonesia. Peluang ini jarang atau bahkan tidak dimiliki sekolah lain baik dilingkungan Muhammadiyah maupun sebagian besar lembaga pendidikan yang konsumennya terbatas pada konsumen domestik (sesuai daerah).

Indikator yang sesuai selanjutnya yaitu mencermati waktu. Dalam hal ini pengelola Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta mengambil kebijakan berupa pengembangan IT dalam pembelajaran dan sistem administrasi pendidikan. Hal itu dilakukan dengan penerapan sistem informasi pendidikan yang memudahkan pengelolaan keuangan, pendataan siswa dan sebagainya. Demikian pula pengembangan bahasa Arab dan Inggris sebagai alat memahami ilmu-ilmu dasar keislaman dan sains sebagaimana lazim diajarkan di setiap lembaga pendidikan Islam dan umum.

Dalam mencermati kelompok-kelompok strategis dalam bidang pendidikan yang sama, pengelola sebenarnya mampu mengidentifikasi beberapa sekolah yang cukup berhasil mengembangkan konsep pendidikan Islam terpadu diantaranya sekolah BIAS (Bina Anak Shalih), SMPIT dan SMAIT Abu Bakar, Sekolah Kesatuan Bangsa. Namun demikian, pengelola

madrrasah menyatakan tidak tertarik untuk mengamati perkembangannya. Hal ini tentu tidak sesuai dengan prinsip strategi samudra biru yang menghendaki kepekaan terhadap kelompok-kelompok strategik untuk memantau kelangengan strategik sehingga dapat memperkirakan kapan harus melakukan inovasi lagi dan mempertahankan deferensiasi yang dimiliki.

Langkah lain yang tidak sesuai yaitu mencermati rantai pembeli. Dalam teori strategi samudra biru, lembaga atau perusahaan dituntut untuk keluar dari pengetahuan umum dalam memandang konsumen yang menjadi fokus industrinya. Konsumen pendidikan kader yang dikembangkan oleh Madrasah Mu'allimaat telah diidentifikasikan secara jelas yaitu warga Muhammadiyah. Hal ini selaras dengan maksud dan tujuan pendidikan yang dicanangkan yaitu untuk menghasilkan kader bagi persyarikatan Muhammadiyah. Oleh karena itu, pengelola tidak mungkin mengubah konsumen utamanya kepada kelompok lain.

## 2) Fokus pada gambaran besar bukan pada angka.

Sesuai teori yang disusun Kim dan Mauborgne tentang bagaimana fokus pada gambaran besar bukan pada angka, setiap perusahaan/lembaga melakukan tiga langkah, yaitu memvisualisasikan strategi (*canvassing*), menggunakan peta PMS dan mempraktikkan kerangka kerja empat langkah. Dari ketiga

langkah tersebut pengelola Madrasah melakukan 2 langkah yang sesuai dan 1 langkah yang tidak sesuai. 2 langkah yang sesuai yaitu penggunaan peta PMS dan melakukan kerangka kerja empat langkah, sedangkan 1 langkah yang tidak sesuai adalah visualisasi strategi (*canvassing*).

Dalam penggunaan peta PMS, pengelola meyakini posisi madrasah dalam pengembangan pendidikan terpadu dan sistem *boarding school* adalah pioneer yang terdepan dan mengetahui bahwa saat ini bukan pemain satu-satunya pada bidang ini. Keyakinan tersebut sesuai dengan prinsip penggunaan peta PMS dalam strategi samudra biru yang menghendaki posisi pioneer untuk menyelamatkan lembaga/perusahaan dari persaingan. Apabila posisi perusahaan bergeser pada posisi migrator atau settler menandakan bahwa perusahaan sudah mulai memasuki samudra merah atau telah berada pada samudra merah.

Penggunaan kerangka kerja empat langkah dilakukan pengelola Madrasah Mu'allimaat dalam pengembangan kurikulum. Madrasah mengurangi atau bahkan menghilangkan beberapa mata pelajaran yang dianggap tidak penting dalam bidang pendidikan yang digeluti atau tercover oleh mata pelajaran lain seperti PPKn dan Bahasa Jawa. Adapun unsur yang dikuatkan atau dimunculkan misalnya mata pelajaran yang mengandung unsur kaderisasi seperti kemuhammadiyahaaah,

keputrian, kepemimpinan dan pendidikan keguruan. Praktik ini sesuai dengan teori strategi samudra biru yang menghendaki adanya unsur baru yang diciptakan dalam sebuah manajemen.

Adapun dalam hal visualisasi strategi (*canvassing*), pengelola Madrasah Mu'allimaat termasuk orang yang taat kepada data dan angka. Hal itu divisualisasi dalam kolom-kolom analisis yang digunakan untuk mengukur ketercapaian strategi yang direncanakan berdasarkan 8 standar pendidikan nasional. Tindakan tersebut tidak sesuai dengan prinsip *canvassing* strategi samudra biru yang menghendaki penyederhanaan sehingga mampu diketahui oleh komponen/pegawai madrasah hingga level bawah sekalipun. Data-data yang rumit dipandang menyulitkan penerjemahan strategi kepada tindakan dan sama sekali tidak memuat strategi yang jitu, melainkan hanya kumpulan taktik yang secara sendiri-sendiri masuk akal, namun secara kolektif tidak memberi sumbangan yang jelas untuk membedakan suatu lembaga/perusahaan dengan perusahaan/lembaga lainnya.

### 3) Menjangkau melampaui permintaan.

Ada tiga langkah atau syarat dalam upaya menjangkau melampaui permintaan antara lain mampu memetakan non-konsumen, tidak fokus kepada konsumen yang ada, dan melakukan desegmentasi untuk mengeksploitasi keinginan

konsumen. Pengelola madrasah melakukan 1 langkah yang sesuai, satu langkah 2 langkah tidak sesuai.

Satu langkah/kebijakan yang sesuai yang diambil oleh pengelola Madrasah Mu'allimaat adalah melakukan desegmentasi konsumen. Setiap konsumen yang menjadi pelanggan pendidikan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah diperlakukan sama meskipun berasal dari kelompok masyarakat yang berbeda-beda. Artinya, meskipun Madrasah Mu'allimaat merupakan sekolah kader Persyarikatan Muhammadiyah tidak kemudian orang-orang Muhammadiyah mendapatkan perlakuan khusus atau sebaliknya konsumen yang tidak berasal dari Muhammadiyah tetap harus mengikuti pendidikan kaderisasi. Masyarakat kelas ekonomi atas tidak lebih perlakuannya dengan masyarakat ekonomi bawah. Dengan demikian, pengelola mampu menyerap perbedaan aspirasi-aspirasi baru yang memungkinkan untuk menciptakan inovasi nilai seperti membukan kelas Multilingual dengan penawaran biaya yang berbeda.

Langkah yang dinilai tidak sesuai adalah memetakan non-konsumen dan tidak fokus pada pelanggan. Dalam memetakan non konsumen, pengelola Madrasah Mu'allimaat mampu mengidentifikasi warga Muhammadiyah sebagai konsumen pertama (penerima), penganut fanatik paham diluar Muhammadiyah konsumen kedua (penolak) dan masyarakat

umum non partisan dan penganut tidak fanatik paham di luar Muhammadiyah sebagai konsumen ketiga (yang harus dijajaki). Namun tidak dilapangan, fokus sosialisasi dan promosi masih menfokuskan konsumen Muhammadiyah baik lewat media, maupun melalui sekolah-sekolah, padahal strategi samudra biru menghendaki fokus tersebut diarahkan pada konsumen ketiga.

Adapun dalam menyikapi konsumen, pengelola madrasah Mu'allimaat berusaha untuk fokus memberikan pelayanan yang baik. Hal ini merupakan orientasi strategik alamiah yang dilakukan banyak perusahaan yaitu mempertahankan konsumen yang ada dan mencari peluang segmentasi yang lain. Meskipun ini merupakan cara yang bagus untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang terfokus untuk meningkatkan pangsa pasar, akan tetapi dalam teori samudra biru hal itu dipandang sulit untuk menciptakan permintaan baru dan meluaskan pasar. poinnya bukan kebijakan yang diambil salah, akan tetapi untuk menciptakan samudra biru perlu menentang orientasi yang sudah lumrah ini.

4) Memiliki rangkai strategi (bisnis) yang benar.

Rangkaian strategi (bisnis) yang benar dalam strategi samudra biru diawali dengan menguji utilitas istimewa dari produk sesuai daya beli konsumen, menetapkan biaya strategis, dan dari biaya strategis menuju pembiayaan sasaran (minimum). Dari

rangkaian strategi ini, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta hanya menjalankan 1 langkah saja yang sesuai dengan prinsip strategi samudra biru yaitu menguji utilitas istimewa, sedangkan 2 langkah berikutnya tidak sesuai.

Dalam hal menguji utilitas istimewa sesuai daya beli konsumen, pengelola madrasah melakukan upaya *branding* sebagai "Sekolah Kader Muhammadiyah" dengan menyelenggarakan pendidikan Islam terpadu (umum dan agama) dan mengembangkan sistem *boarding school* (sekolah berasrama model pesantren). Konsumen yang dibidik oleh pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas (khususnya warga Muhammadiyah) yang belakangan ini meningkat jumlahnya. Dengan status yang spesial di lingkungan pendidikan Muhammadiyah, Madrasah Mu'allimaat cukup pantas apabila menetapkan biaya pendidikan di atas sekolah Muhammadiyah lainnya atau sekolah lain pada umumnya. Meski demikian, siswi berprestasi dari keluarga tidak mampu tetap diakomodasi dengan pemberian beasiswa. Hal ini dipandang sesuai dengan prinsip strategi samudra biru karena prinsip ini menghendaki nilai istimewa produk untuk menghindari persaingan yang ada.

Dalam penetapan biaya pendidikan, pengelola Madrasah Mu'allimaat memilih biaya yang wajar dan relatif lebih terjangkau

dari lembaga-lembaga pendidikan dalam bidang yang sama dan cukup terkenal di Yogyakarta. Kebijakan ini tidak sesuai dengan prinsip penetapan biaya strategis yaitu biaya setinggi-tingginya (maksimum) yang mampu dijangkau oleh konsumen. Konsumen yang haus akan suatu yang khas atau baru biasanya tidak ambil peduli soal harga, untuk kemudian setelah beberapa lama pengelola (produsen) dapat menurunkan harga untuk konsumsen umum. Hal ini jelas tidak sesuai dengan pendidikan yang karakteristiknya berbeda dengan industri murni.

Demikian pula dengan tindakan dari biaya strategis menuju pembiayaan sasaran (minimum). Prinsip ini tidak sesuai dengan perencanaan pendidikan di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta, karena madrasah ini selalu berupaya meningkatkan jumlah dan kualitas sarana dan prasarana (fasilitas) dan memperbaiki mutu pelayanan sehingga dengannya dipastikan akan menambah biaya produksi (menaikkan tarif setiap tahunnya) bukan justru memangkasnya. Kebijakan tersebut adalah rasional untuk dunia pendidikan dan tidak sesuai dengan prinsip bisnis

#### **b. Implementasi atau Eksekusi Strategik**

Implementasi strategik dalam strategi samudra biru memiliki prinsip antara lain menjalankan mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi (praktik kepemimpinan *tipping point*) dan mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (praktik

manajemen pendidikan yang adil). Transaksi kesesuaian antara implementasi strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan prinsip-prinsip implementasi strategik samudra biru dipaparkan dalam tabel di bawah ini :

No	Indikator	Deskripsi Kebijakan	Skor
1	Menangani hambatan-hambatan kognitif.	Menggunakan (masih percaya) data-data statistik untuk memantau perkembangan lembaga dan atau laporan montiring pendidikan kepada pihak berwenang (Depdikbud, Depag, PP Muhammadiyah), Namun tetap memperhatikan masalah-masalah yang nyata (realitas) dengan membuat layanan komplain (call center pendidikan).	1 (Ada kesesuaian ada perbedaan)
2	Mengatasi rintangan-rintangan keterbatasan sumber daya manusia.	Menambah karyawan pada satuan-satuan kerja yang membutuhkan seperti mencari SDM di bidang pengembangan bahasa, memanfaatkan Mahasiwa Magang dari PUTM untuk Pembinaan.	0 (sesuai)
3	Mengatasi hambatan-hambatan	Mengurangi jam-jam mengajar guru-guru senior yang tidak produktif dan	2 (sesuai)

	politis.	susah berubah.	
4	Mengatasi rintangan-rintangan emosional psikologis.	Menyelenggarakan pengajian rutin sebagai sarana konsolidasi dan pemberian motivasi, menyelenggarakan forum-forum sarasehan atau muhasabah untuk menyelesaikan masalah-masalah dengan para pegawai dan meminta laporan dan evaluasi kaur setiap diperlukan (minimal rapat bulanan).	1 (sesuai)
5	Menjaga emosi keterlibatan ( <i>Engagement</i> )	Direktur selalu mengupayakan keterlibatan guru dan karyawan dalam membuat keputusan-keputusan strategis dengan meminta masukan dan saran dan memberikan kesempatan untuk beradu argumen di dalamnya.	2 (sesuai)
6	Memberikan penjelasan ( <i>eksplanation</i> ) dari setiap keputusan yang dibuat.	Direktur melakukan langkah-langkah sosialisasi dengan berbagai cara dalam rangka menginternalisasi visi misi madrasah dan menjelaskan program-program strategis yang telah direncanakan kepada semua warga	2 (sesuai)

		madrasah, bahkan ke masyarakat.	
7	Mengupayakan ekspektasi yang jelas ( <i>Expectation clarity</i> )	Direktur Mu'allimaat membuat standar, aturan-aturan dan tata tertib dan menetapkan sanksi bagi pelanggaran dengan peringatan hingga pemutusan hubungan kerja.	(2) Sesuai
Jumlah Nilai Indikator (skor)			10

Tabel 4.12. Transaksi Kesesuaian Implementasi Strategik

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari implementasi strategik samudra biru memiliki 7 indikator. Dari 7 indikator tersebut, kebijakan pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat memiliki 4 kesesuaian, 1 kebijakan tidak sesuai dan 2 kebijakan sesuai dengan ada perbedaan dengan jumlah skor 10. Dengan ketentuan skor minimum adalah 0 dan skor maksimum 16 (jumlah indikator x skor maksimum) maka persentase pengadopsian prinsip strategi samudra biru ke dalam perencanaan strategik pendidikan Islam madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah  $(10/14) \times 100 \% = 71,42 \%$  masuk kategori tinggi.

Penjelasan transaksi kesesuaian antara implementasi strategik pendidikan Islam Madrasah dan prinsip-prinsip strategi samudra biru berdasarkan tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi (Praktik kepemimpinan *tipping point*).

Rintangan-rintangan organisasi yang dimaksud dalam strategi samudra biru terdiri dari rintangan/hambatan kognitif, keterbatasan sumberdaya manusia, hambatan-hambatan politis, dan rintangan-rintangan emosional. Dari keempat hambatan tersebut, ada 1 kebijakan implementasi strategik Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta yang sesuai dengan cara mengatasi rintangan menurut Kim dan Mauborgne yaitu mengatasi rintangan politis dan 1 kebijakan tidak sesuai yaitu mengatasi keterbatasan sumber daya manusia. adapun 2 kebijakan lainnya memiliki kesesuaian dan perbedaan sekaligus yaitu mengatasi hambatan-hambatan kognitif dan hambatan emosional.

Hambatan politis yang dialami oleh pengelola (direktur) Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah yaitu adanya guru-guru tua (senior) yang telah lama berkiprah/mengajar di Madrasah Muhammadiyah yang cenderung susah diajak berubah dan merasa nyaman dengan cara-cara lama sedangkan kondisi pendidikan telah berubah. Kehadiran guru-guru yang demikian ini sangat menghambat kemajuan lembaga, namun demikian untuk memberhentikannya (PHK) adalah sesuatu yang berat secara psikologis karena kesenioran dan jasa mereka terhadap

lembaga. Maka untuk melakukan tujuan tersebut, direktur Mu'allimaat mengurangi jam-jam pelajaran dan amanah mengampu kegiatan-kegiatan siswa, setelah upaya pemberdayaan atau peringatan tidak memberikan efek perubahan (upaya terakhir). Dengan strategi ini jelas akan mengurangi gaji honor yang diberikan dan biasanya dengan kemauan sendiri mereka akan mengundurkan diri dari perusahaan.

Tindakan atau kebijakan yang diambil oleh direktur Madrasah Mu'allimaat di atas dapat dipandang selaras/sesuai dengan kepemimpinan *tipping point* yang harus mampu “membungkam iblis” yaitu orang-orang yang merasa rugi dengan perubahan strategis dan cenderung merugikan perusahaan pula. Pemimpin *tipping point* harus dapat memanfaatkan orang-orang yang disebut Kim dan Mauborgne sebagai “malaikat” yaitu orang-orang yang semangat dan energik menyambut perubahan.

Kebijakan yang tidak sesuai dengan prinsip strategi samudra biru yang diambil oleh direktur Madrasah Mu'allimaat dalam mengatasi kekurangan sumber daya yaitu menambah/merekrut pegawai baru untuk satuan-satuan kerja yang kekurangan personel. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi yang tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas akibat adanya pegawai

memiliki tugas rangkap. Keterbatasan sumber daya menurut Kim dan Mauborgne dalam *tipping point* tidak diselesaikan dengan menambah pegawai karena akan membuat biaya produksi meningkat. Pemimpin seharusnya melakukan “dagang sapi” yaitu menukar/mendistribusikan sumber daya titik dingin ke titik panas organisasi. Titik dingin adalah bagian/kegiatan yang memiliki input sumber daya tinggi, tapi dampak kinerjanya rendah, sedangkan titik panas adalah bagian/kegiatan yang input sumber dayanya rendah namun keuntungan potensialnya tinggi. Transaksi dagang sapi ini memungkinkan seseorang pegawai merangkap tugas dengan beban kerja normal sebagaimana pegawai yang lain.

Dalam menangani hambatan-hambatan kognitif, direktur Madrasah Mu'allimat merupakan masih mempertimbangkan data-data (angka) dalam menentukan target dan untuk melampauinya. Hal ini wajar dilakukan didunia pendidikan yang penyelenggaraannya harus dipertanggung jawabkan kepada berbagai pihak. Namun mengatasi rintangan kongnitif dalam kepemimpinan *tipping point* tidak mengandalkan angka-angka, karena menurut Kim dan Mauborgne, data atau angka dapat dimanipulasi dan sarat dengan ketidakjujuran untuk menyenangkan *stakeholders* dan jarang merealisasikan realitas. Pemimping *tipping point* terjun sendiri mencari titik-titik lemah

perusahaan, meski harus menemui konsumen-konsumen yang tidak puas yang umumnya dihindari oleh pemimpin karena merasa target telah terpenuhi. Hal ini juga dilakukan oleh direktur Madrasah Mu'allimaat yang berusaha mengorek keterangan dari pelanggan-pelanggan yang tidak puas, bahkan menyediakan *call center dan customer servis* madrasah untuk pelanggan yang ingin menyampaikan komplain, kritik dan saran. Atas pertimbangan ini, peneliti memberi skor 1 untuk kebijakan mengatasi rintangan kognitif ini.

Skor yang sama juga diberikan untuk tindakan mengatasi rintangan emosional organisasi. Dalam manajemen pendidikan Mu'allimaat diakui oleh direktur Mu'allimaat adanya masa-masa penurunan semangat dari para pegawainya (guru dan karyawan). Untuk memotivasi karyawan direktur mengadakan pengajian rutin bulanan, rapat-rapat terbatas dengan kaur untuk meminta laporan dan perkembangan, dan mengadakan forum sarasehan untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Secara prinsip, tindakan tersebut sesuai satu sisi yaitu bagaimana seorang pimpinan menuju titik-titik masalah dan menyelesaikannya, namun tindakan seperti mengadakan pengajian atau forum-forum besar untuk menyelesaikan masalah menurut Kim dan Mauborgne adalah cara konvensional yang membutuhkan banyak biaya. Untuk memotivasi karyawan

seorang pimpinan juga harus memikirkan apakah biaya yang akan dikeluarkan itu murah.

2) Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi (Praktik manajemen yang adil).

Mengintegrasikan eksekusi (implementasi) ke dalam strategi berdasarkan prinsip strategi samudra biru mengharuskan adanya praktik manajemen yang adil. Ada tiga elemen yang mencirikan proses manajemen yang adil tersebut antara lain yaitu keterlibatan emosi (*engagement*), penjelasan (*explanation*) dan ekspektasi yang jelas (*expectation clarity*). Implementasi strategik Madrasah Mu'allimaat memenuhi tiga element tersebut sehingga layak dikatakan bahwa proses manajemen yang adil telah dipraktikkan oleh direktur Madrasah Mu'allimaat.

Dalam mengupayakan keterlibatan emosi setiap pegawainya (guru dan karyawan), direktur Mu'allimaat selalu meminta masukan atau saran dalam setiap kebijakan strategik yang dijalankan. Direktur Madrasah Mu'allimaat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengajukan beberapa argumen apabila kebijakan atau strategik dirasa kurang tepat oleh pegawainya. Hal itu dilakukan karena direktur menginginkan setiap komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan merasa memiliki andil dalam

kebijakan tersebut sehingga mendorong mereka untuk melaksanakannya dengan kesukarelaan. Selain itu, Direktur Madrasah Mu'allimaat aktif dalam menjelaskan setiap strategik termasuk menegaskan visi misi pendidikan kepada seluruh karyawan dengan berbagai cara dan berbagai forum sehingga semua komponen mengerti arah kebijakan pendidikan yang dicanangkan.

Ekspektasi yang jelas dalam manajemen pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat ditunjukkan oleh adanya standar-standar yang dibuat oleh direktur dalam strategik, aturan mainnya (stretegik operasional) tata-tertib dan norma-norma, serta sanksi yang diberikan kepada orang-orang yang melanggar dan tidak taat terhadap proses manajemen yang dapat berakhir pada pemutusan hubungan kerja (PHK) setelah melewati prosedur-prosedur yang telah ditentukan.

### c. Evaluasi atau Pengendalian Strategik.

Menciptakan samudra biru bukan merupakan suatu pencapaian yang statis, akan tetapi sebuah proses yang dinamis. Ketika sebuah perusahaan/ lembaga berhasil menciptakan samudra biru maka cepat atau lambat akan ada pengekor (peniru). Maka evaluasi strategik dalam rangka mengukur kelanggengan strategi

samudra biru memiliki prinsip yaitu bahwa strategi harus memiliki hambatan peniruan dan seorang pimpinan harus mengetahui kapan harus melakukan inovasi. Deskripsi evaluasi strategik Madrasah Mu'allimaat Muhamamdiyah berdasarkan prinsip-prinsip ini sebagaimana dalam tabel berikut:

No	Indikator	Deskripsi Kebijakan	Skor
1	Paradigma kelanggengan strategi.	Direktur Madrasah Mu'allimaat memandang konsep pendidikannya oleh lembaga lain adalah suatu hal yang baik dan membanggakan karena mampu menginspirasi yang lain.	0 (Tidak sesuai)
2	Memiliki salah satu hambatan-hambatan peniruan	Direktur Madrasah Mu'allimaat mengaku bahwa popularitas lembaganya selama ini diperoleh dari mulut ke mulut dan konsumen yang loyal serta alumni yang telah banyak berkiprah di tengah masyarakat, bukan dari iklan-iklan dan promosi di media massa.	2 (sesuai)
3	Strategi berjalan selama 10 hingga 15	Madrasah Mu'allimaat menjalankan pendidikannya sebagai sekolah pendidikan calon ulama' dan guru sejak	2 (sesuai)

	tahun tanpa pesaing berarti.	awal didirikannya lembaga tersebut oleh KH. Ahmad Dahlan.	
4	Mencermati kurva nilai organisasi (ketercapaian program).	Direktur Madrasah Mu'allimaat memandang perlunya menguatkan lagi kompetensi siswa dalam studi Islam yang dirasa masih kurang (Kemampuan membaca kitab kunig, munaqasah fikih dsb). Adapun semua program strategis berjalan sesuai rencana kecuali hal-hal kecil berkaitan dengan penambahan sarana dan prasarana.	2 (sesuai)
5	Mengetahui waktu mengulang inovasi.	Direktur Mu'allimaat menyatakan bahwa strategi pendidikan masih relevan hingga sekarang dan tidak ada terpikir untuk merubahnya. Yang perlukan adalah perbaikan terus menerus sesuai tujuan lembaga didirikan.	0
Jumlah Nilai Indikator (skor)			6

Tabel 4.13. Transaksi Kesesuaian Evaluasi Strategik.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari evaluasi strategik samudra biru memiliki 5 indikator. Dari 5 indikator tersebut, kebijakan pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat memiliki 3 kesesuaian dan 2 kebijakan yang tidak sesuai sehingga

diperoleh total skor 6. Dengan ketentuan skor minimum adalah 0 dan skor maksimum 10 (jumlah indikator x skor maksimum) maka persentase pengadopsian prinsip strategi samudra biru ke dalam evaluasi strategik pendidikan Islam madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah adalah  $(6/10) \times 100 \% = 60,00 \%$  masuk kategori tinggi.

Penjelasan transaksi kesesuaian antara evaluasi strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat dan prinsip-prinsip evaluasi strategik samudra biru berdasarkan tabel di atas adalah sebagai berikut:

1) Strategi memiliki hambatan peniruan

Dalam evaluasi strategik, seorang pimpinan perusahaan/ lembaga harus memastikan apakah strategi yang dijalankan memiliki hambatan peniruan. Dari dua indikator yang dirumuskan, evaluasi strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat memiliki 1 kesesuaian dan 1 ketidak sesuaian. Kesesuaian tersebut terletak pada kepemilikan dari salah satu hambatan-hambatan peniruan samudra biru yaitu Madrasah Mu'allimaat dengan inovasi pendidikan kader dan boarding school-nya mendapatkan popularitas dari mulut ke mulut dan konsumen yang loyal. Direktur Mu'allimaat menyatakan bahwa selama ini upaya promosi pendidikan dilakukan secara wajar dan tidak berlebih-lebihan yaitu dengan memanfaatkan jaringan

Muhammadiyah yang ada di daerah-daerah serta alumni yang telah berkoprasi di masyarakat.

Perbedaan/ketidaksesuaian evaluasi strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat terletak pada paradigma dalam memandang kelanggengan strategi. Menurut Kim dan Mauborgne, setiap perusahaan/lembaga harus berupaya menciptakan hambatan-hambatan peniruan, sedangkan direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan bahwa suatu kebanggaan dan kegembiraan jika ide kreatif pendidikan Mu'allimaat diikuti oleh lembaga lain. Hal itu berarti apa yang diperjuangkan Muhammadiyah selama ini mampu menginspirasi umat Islam secara luas. Maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa ini merupakan salah satu yang membedakan organisasi profit dan non profit.

## 2) Mengetahui kapan harus melakukan inovasi

Mengetahui kapan harus melakukan inovasi terdiri dari 3 indikator antara lain strategi yang dijalankan bertahan 10 – 15 tahun, mencermati kurva nilai (ketercapaian dalam mewujudkan kekhasan) dan mengetahui kapan waktu perlu mengulangi strategi. Dari tiga indikator tersebut 2 diantaranya sesuai dengan evaluasi strategi Madrasah Mu'allimaat yaitu indikator pertama dan kedua, sedangkan indikator ketiga tidak sesuai dengan prinsip strategi samudra biru.

Perjalanan Madrasah Mu'allimaat sejak didirikan tahun 1920 hingga sekarang membuktikan bahwa ide kreatif (strategi) yang dijalankan telah bertahan lebih dari 15 tahun sebagaimana disyaratkan oleh Kim dan Mauborgne. Format pendidikan pesantren dilingkungan pendidikan Muhammadiyah dapat dikatakan berada dalam samudra biru cukup lama, sebagaimana *boarding school* dalam pendidikan Islam kala itu. Demikian juga dengan kurva nilai, direktur Mu'allimaat mampu mendeteksi kekurangan dalam sistem kepesantrenan sehingga memandang perlu menguatkan kembali kompetensi siswa dalam studi keislaman seperti membaca kitab kuning, munaqasah fikih dan sebagainya.

Adapun dalam menentukan waktu kapan harus mengulangi inovasi, direktur Madrasah Mu'allimaat menyatakan bahwa ide pendidikan yang dijalankan masih relevan hingga sekarang dan tidak ada keinginan untuk merubahnya. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip strategi samudra biru yang memandang jika ide kreatif telah diikuti oleh pengekor (peniru) dan memasuki area samudra merah, maka seorang pemimpin harus berpikir untuk membuat inovasi nilai yang dapat membebaskan lembaga dari persaingan. Pandangan bahwa yang diperlukan oleh Mu'allimaat adalah perbaikan terus

menerus lebih cenderung kepada inovasi teknologi yang membutuhkan banyak biaya.

#### D. Diskusi Hasil Penelitian

Deskripsi manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dan analisis kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip strategi samudra sebagaimana telah diuraikan, menampilkan sejumlah fakta tentang bagaimana masuknya prinsip-prinsip bisnis (strategi samudra biru) ke dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Penyerapan prinsip-prinsip tersebut pada setiap tahapan dari proses manajemen strategik antara lain: perencanaan mencapai 53,33% (sedang), implementasi 72,14 % (tinggi) dan evaluasi 60% (tinggi) sehingga total keseluruhan adalah 59,25 % (sedang). Persentase pengadopsian ini tergolong cukup baik untuk persoalan yang masih diperdebatkan di kalangan pakar pendidikan. Artinya, penerapan model bisnis dalam pendidikan tidak pantas diabaikan begitu saja atau sebaliknya diterima secara mutlak.

Merujuk pada tabel-tabel transaksi kesesuaian yang ada, dapat dilihat bahwa indikator-indikator prinsip strategi samudra biru yang terserap dalam manajemen pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta didominasi oleh indikator-indikator yang fokusnya memberikan pelayanan prima pada konsumen yaitu antara lain mencermati penawaran produk pelengkap, mencermati daya tarik emosional pembeli (konsumen), melakukan desegmentasi pelanggan,

menguji utilitas istimewa yang dimiliki lembaga, dan mencermati waktu (tren/zaman) dan sebagainya. Adapun indikator-indikator yang tidak sesuai didominasi oleh indikator yang kuat motivasi ekonominya seperti mencermati kelompok-kelompok strategis, mencermati rantai pembeli, memetakan non-konsumen (untuk dijajaki), tidak fokus pada konsumen yang ada, menetapkan biaya strategis menuju sasaran pembiayaan. Hal ini menunjukkan bahwa Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta masih pada posisi yang wajar (normal) sebagai lembaga pendidikan dan belum mengarah pada upaya-upaya komersialisasi pendidikan. Manajemen strategik yang dipraktikkan semata-mata untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas.<sup>127</sup>

Berdasar pada uraian di atas, dapat dipahami bahwa kebanyakan orang akan sepakat pada model bisnis perlu diperhatikan pengadopsiannya, terutama pada tingkat perencanaan, hal itu bagaimanapun memang dikehendaki. Sagala menyatakan bahwa sumber utama ketidaksepakatan selama ini hanyalah pada caranya merencanakan bukan apakah pengelola sekolah/madrasah harus merencanakan. Ada pengelola lembaga pendidikan yang lebih suka pada model-model perencanaan sederhana sekalipun ada realisme yang hilang, namun pengelola-pengola lain lebih suka pada model yang realistis dan memperkirakan dunia nyata setepat mungkin. Dalam hal ini peneliti melihat direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta

<sup>127</sup> Syaifu Sagala, *Manajemen Strategik*, hal. 128.

lebih cenderung pada kelompok kedua yang sadar akan realitas zaman, antisipatif terhadap persaingan namun belum *power full* dalam membuat prakiraan-prakiraan dan monitoring pergerakan dari kompetitor-kompitor yang ada. Hal ini terlihat dari beberapa indikator yang tidak sesuai atau sesuai dengan perbedaan yang apabila diperhatikan sangat berguna dalam membangun daya saing lembaga di masa yang akan datang yaitu diantaranya *canvasing* atau menggambar kanvas strategi, serta penggunaan kerangka kerja empat langkah.

Kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah merupakan perangkat yang dapat membantu suatu perusahaan/lembaga dan para manajernya/administrator untuk dapat fokus dan mengarahkan perhatian utama mereka pada gambaran besar dan tidak tenggelam dalam angka-angka atau jargon serta terperangkap dalam detail operasional. Sangat disayangkan apabila lembaga pendidikan seperti Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah sebagai salah satu mahakarya KH. Ahmad Dahlan tergeser oleh lembaga-lembaga lain yang justru tidak memiliki sejarah sekuat Muhammadiyah. Meskipun pimpinan Madrasah Mu'allimaat memiliki keyakinan yang kuat akan posisi lembaganya, namun bukan berarti tidak mungkin Madrasah ini akan mengalami nasib yang sama seperti lembaga-lembaga pendidikan Taman Siswa yang kian surut meskipun di wilayah dimana organisasi ini dilahirkan. Artinya, Muhammadiyah yang selalu mencitrakan diri sebagai organisasi pembaharu ditunggu inovasi-inovasi radikalnya terutama di bidang

pendidikan bukan sebatas mewarisi sejarah lama dan membanggakan bentuk-bentuk pembaharuan yang dulu pernah dijalankan.<sup>128</sup>

Menggambar kanvas strategi pada kenyataannya tidak pernah mudah bagi setiap pimpinan lembaga pendidikan. Mengidentifikasi faktor-faktor utama dalam area kompetisi bukan kerja sekali jadi. Kim dan Mauborgne sendiri mendapati fakta tersebut saat meminta para eksekutif dari perusahaan-perusahaan besar di dunia untuk menggambarinya. Mereka baru tersadar akan pentingnya perubahan, dan mengetahui bahwa selama ini terjebak pada kompetisi samudra merah.<sup>129</sup> Demikian pula saat peneliti menanyakan faktor-faktor kompetisi di kalangan penyelenggara pendidikan Islam swasta, khususnya yang mengembangkan konsep pendidikan Islam terpadu, pimpinan/direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah langsung menyimpulkan bahwa kompetisi berkisar pada kemampuan meluluskan siswa dalam UN dan fasilitas/sarana dan prasarana. Artinya, tanpa disadari Madrasah Mu'allimaat ini berada diambang samudra merah karena ikut larut dalam area kompetisi tersebut. Pola pikir rasional tentang dunia pendidikan yang dikembangkan oleh direktur Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah mengikuti pola umum yang menghendaki pengoptimalan pada hampir semua aspek pendidikan meliputi input, proses dan output.<sup>130</sup> Hal ini

---

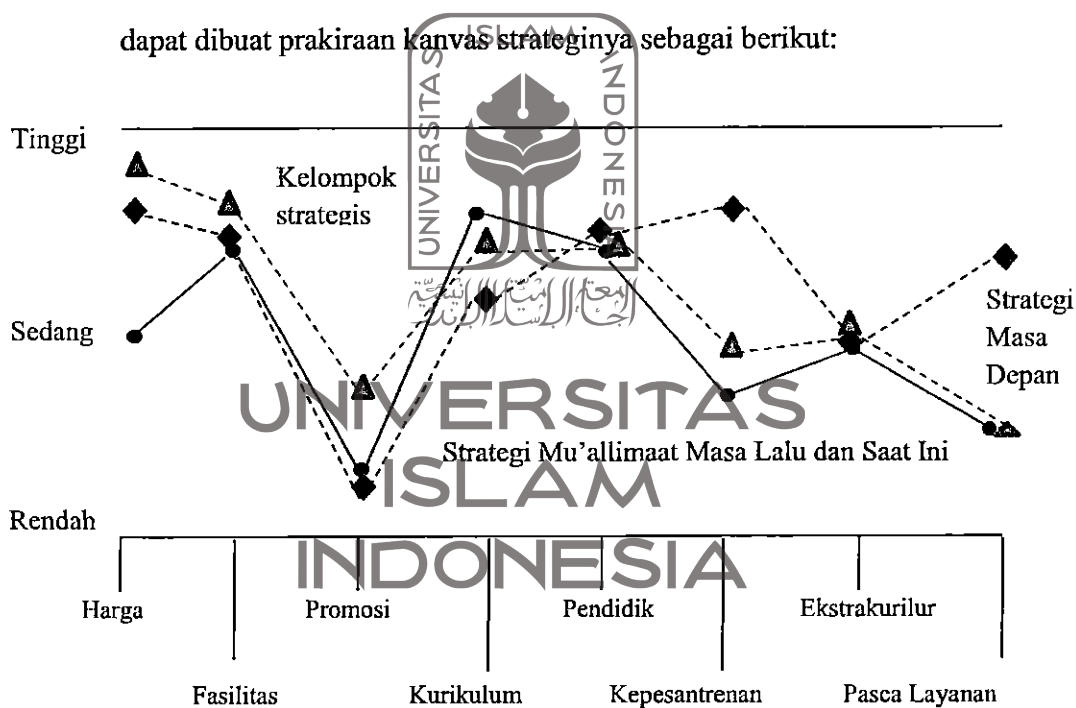
<sup>128</sup> Imam Suprayogo "Beberapa Catatan tentang Pendidikan Muhammadiyah" *artikel* dikutip dari [http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1055:beberapa-catatan-tentang-pendidikan-muhammadiyah&catid=25:artikel-rektor/](http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1055:beberapa-catatan-tentang-pendidikan-muhammadiyah&catid=25:artikel-rektor/) accessed 1 Desember 2012.

<sup>129</sup> W.Chan Kim dan Renee Mauborgne, *strategi*, hal. 123-124.

<sup>130</sup> Anonim "Strategi Bersaing Bisnis Pendidikan" dikutip dari <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/strategi%20bersaing%20dalam%20bisnis%20pendidikan.pdf> accessed 15 Maret 2013.

tentu wajar-wajar saja bagi lembaga yang berada dibawah naungan lembaga besar yang telah mapan seperti Muhammadiyah, akan tetapi sangat sulit bagi lembaga swasta yang masih mengalami keterbatasan-keterbatasan sehingga harus membuat pengoptimalan di satu bidang tertentu dengan menurunkan/mengurangi aspek lainnya.

Berdasar pada data manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta secara keseluruhan, dapat dibuat prakiraan kanvas strateginya sebagai berikut:



Keterangan:

- ▲ = Kurva nilai kelompok strategis (kompetitor).
- = Kurva nilai strategi Mu'allimaat saat ini.
- ◆ = Kurva nilai strategi Mu'allimaat masa depan.

Gambar 4.13. Estimasi Kanvas Strategi Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta Saat Ini dan Masa Depan.

Pada kanvas strategi di atas, peneliti sedapat mungkin merekam kondisi terkini manajemen strategik Madrasah Mu'allimaat berdasar pada wawancara, studi dokumentasi dan observasi yang telah dilakukan dan memperkirakan kondisi kompetitor (sekolah-sekolah Islam lain) yang tergolong kelompok strategis sesuai informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, kemudian membuat estimasi strategi ke depan. Jadi, kurva kompetitor dan strategi Madrasah Mu'allimaat di sini bersifat perkiraan sehingga masih dapat diperdebatkan oleh siapa pun.

Pengelola Madrasah Mu'allimaat saat ini memberikan tarif untuk utilitas pendidikannya pada kisaran sedang mencakup Dana Pengembangan Pendidikan (DPP) ± 7 juta yang diangsur selama pendidikan dan Dana Rutin Bulanan (DRP) ± 500 ribu (lihat lampiran). Sedangkan kompetitor strategis memasang tarif di atasnya berkisar 10 juta (Misal SMPIT Bias) hingga 20 juta (Sekolah Kesatuan Bangsa). Dengan tarif tersebut, Madrasah Mu'allimaat menyediakan fasilitas yang tidak jauh berbeda dengan sekolah-sekolah kompetitor lainnya meliputi ruangan kelas yang kondusif, perlengkapan kelas seperti LCD, OHP dan lainnya. Sarana-sarana lain seperti laboratorium bahasa, laboratorium komputer, perpustakaan juga cukup representatif.<sup>131</sup> Hal itu karena Madrasah Mu'allimaat selain mendapatkan dana sumbangan dari orang tua juga mendapatkan dana-dana hibah melalui Persyarikatan Muhammadiyah yang menaunginya. Namun demikian, untuk strategi

---

<sup>131</sup> Observasi pada tanggal bulan Januari-Maret 2013.

masa depan, Madrasah Mu'allimaat dapat menaikkan tarifnya mendekati kompetitor lainnya untuk menjaga *image* di pasar pendidikan Islam terpadu.

Dalam mempromosikan lembaganya, pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tidak begitu agresif dengan cukup memanfaatkan forum-forum pengajian Muhammadiyah, Majalah Suara Muhammadiyah dan website resmi Madrasah. Berbeda dengan kompetitor yang memperluas media promosi dengan membuat spanduk-spanduk (balih), penyebaran brosur hingga iklan di media-media massa elektronik dan cetak. Menurut peneliti, tindakan promosi yang diambil sudah cukup, karena menciptakan samudra biru menuntut popularitas yang tidak dibuat-buat (proses alami), meskipun tidak salah jika seandainya pengelola Madrasah mau melakukan sosialisasi di tempat/sekolah-sekolah yang bukan basis Muhammadiyah.

Kurikulum pembelajaran Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah bila dilihat dalam profil madrasah mencapai hingga ± 36 mata pelajaran meliputi kurikulum Depag, Depdikbud dan Muhammadiyah. Hal yang sama atau tidak jauh berbeda mungkin juga terjadi pada lembaga-lembaga pendidikan terpadu lainnya, akan tetapi jika pengelola dapat terus melakukan upaya-upaya perampingan, khususnya pada mata pelajaran yang urgensinya jauh dari tujuan pendidikan maka akan lebih mengurangi beban siswa. Hal ini menjadi tugas bagian pengembangan kurikulum dan penjaminan mutu yang

belum lama di gagas oleh pengelola. Jadi, meskipun kurikulum merupakan komponen penting pendidikan, pengelola hendakan lebih mengutamakan implementasinya oleh guru di lapangan sebagaimana dikatakan oleh Guntur Ismail, Presidium Federasi Serikat Guru Indonesia “jika guru berkualitas, kurikulum seperti apa pun akan dapat dijalankan. Sebaliknya, jika guru tidak berkualitas, kurikulum sebgus apa pun hanya akan menjadi dokumen”.<sup>132</sup>

Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah cukup memadai dengan kualifikasi yang baik. Dari total guru yang berjumlah 51 orang hanya 45 diantaranya merupakan pendidik bersertifikat, dengan pendidikan terakhir S-1 dan S-2 (6 orang). Hal ini berarti hampir mendekati kebijakan mutu pendidikan yang menargetkan 15 % pendidik berijazah S-2 (sekitar 7-8 orang). Hal ini tentu menjadi prioritas juga bagi para kompetitor/ sekolah lain sehingga untuk strategi masa depan, pengelola dapat seyogyanya meningkatkan target tersebut dengan mengupayakan pemberian beasiswa kepada guru yang berdedikasi baik (peningkatan dan pemberdayaan SDM).

Kepesantrenan merupakan komponen pendidikan Mu'allimaat yang masih mengalami banyak kelemahan. Meskipun direktur menyatakan bahwa semua telah diupayakan solusinya, namun di beberapa

---

<sup>132</sup>Guntur Ismail “Implementasi Kurikulum Pendidikan” dikutip dari <http://nasional.kompas.com/read/2012/12/28/22231577/Implementasi.Kurikulum.Pendidikan.>, accessed 15 Maret 2013.

dokumen didapatkan bahwa madrasah mengalami kekurangan sumber daya pembinaan dan bahasa. Selain itu, kegiatan pembelajaran pesantren yang ada saat ini yaitu tahfidh, muhadatsah, mahfudzot, dan muhadharah belum mencerminkan pendidikan kader ulama' sebagaimana yang di pesantren pada umumnya. Kegiatan seperti kajian kitab, munaqasah fiqhiyah, bahtsul masa'il (minimal dalam bentuk karya ilmiah) masih belum ada. Kegiatan-kegiatan semacam ini seperti juga tidak ada dalam sekolah-sekolah Islam terpadu lain, akan tetapi perlu dipertimbangkan hal-hal tersebut untuk meraih tujuan pendidikan "kader ulama" dan lebih menampilkan ciri khas kepesantrenan sebagai utilitas istimewa yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Muhammadiyah.

Kegiatan ekstrakurikuler di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah cukup variatif dan akomodatif bagi pengembangan potensi siswa meliputi bidang pengkaderan, keilmuan, olahraga dan kesatah, kesenian dan keahlian. Kegiatan ini, selain penting sebagai wadah pengkaderan juga untuk mencari bakat siswi untuk berprestasi di luar akademik. Para kompetitor akan berpikir sama karena dengan banyak prestasi non-akademik juga kan meningkatkan daya saing sekolah. Maka untuk strategi ke depan peneliti memandang tidak perlu bagi pengelola menambah ekstra lain (pengelola merencanakan drum band) khawatir kegiatan siswi sangat padat sehingga kegiatan yang lebih penting menjadi terganggu. Yang diperlukan hanyalah memaksimalkan

dari kegiatan ekstra yang ada terutama ekstra-ekstra wajib seperti kepanduan Hizbul Wathon yang telah independen dari PRAMUKA.

Berikutnya soal pasca pelayanan (pendidikan), Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta mengarahkan para alumninya untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi di berbagai universitas baik dalam maupun luar negeri. Kemungkinan tindakan yang sama juga dilakukan oleh sekolah-sekolah lain dari para kompetitor. Namun yang jika diamati dari data alumni dan keterangan pimpinan, minat alumni melanjutkan pendidikan pada studi Islam dan keagamaan jauh lebih sedikit dibandingkan jurusan lain. Demikian pula pada alumni yang melanjutkan ke lembaga-lembaga PUTM (Pengkaderan Ulama Tarjih Muhammadiyah). Hal ini menunjukkan kemampuan mencetak kader ulama masih lebih lemah dibandingkan mencetak kader pendidikan dan pemimpin (< 20 % menjadi ulama, sisanya menjadi zu'ama') padahal menurut Abdul Rahim Razak dari Majelis Tarjih dan Tabligh untuk konteks sekarang kebutuhannya mencapai 2-3 orang untuk tiap kabupaten (PC Muhammadiyah).<sup>133</sup> Oleh karena itu, untuk strategi kedepan Madrasah Mu'allimaat harus meningkatkan jumlah alumni yang mendalami ilmu agama dengan lebih mengintensifkan pembinaan, pengarangan dan kerjasama dengan lembaga-lembaga pengkaderan lainnya (universitas-universitas Muhammadiyah, PUTM, universitas di timur tengah). Selain itu, Madrasah harus mengkonsultasikan problem ini

---

<sup>133</sup> Abdul Rahim Razak "Kader Ulama' Muhammadiyah Perlu Diperhatikan Kembali" dalam *Suara Muhammadiyah* No. 15/tahun ke-95 tahun 2010.

kepada PP. Muhammadiyah selaku pembina berkaitan dengan prospek karir ulama' tarjih di masa depan yang memicu rendahnya minat alumni menjadi ulama.

Dari kanvas strategi dan uraiannya di atas dapat lebih diperjelas lagi dengan kerangka kerja empat langkah yang dirumuskan Kim dan Mauborgne yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan ciptakan sebagaimana skema berikut:

Menghapuskan	Meningkatkan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mata pelajaran-pelajaran yang urgensinya jauh dari tujuan pendidikan atau telah terakomodasi secara substantive dalam mata pelajaran lain: PPKn, Bahasa Jawa dsb.</li> <li>- Menghapuskan ekstra drum band</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kegiatan kepesantrenan</li> <li>Pendidikan keguruan dan dakwah lapangan (mubaligh hijrah).</li> <li>- Kepanduan Hizbul Wathon.</li> <li>- Penjaminan mutu (<i>Quality Assurance</i>)</li> </ul>
Mengurangi	Menciptakan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi media massa yang berlebihan.</li> <li>- Beban kurikulum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kajian Kitab Kuning, Bahtsul Masail (munaqasah fihiyah) dsb.</li> <li>- Bimbingan Karir Ulama'.</li> </ul>

Table 4.14. Kerangka Kerja Empat Langkah Madrasah Mu'allimaat

Berdasar pada analisis strategi kanvas dan kerangka kerja empat langkah di maka peneliti menggambarkan profil indeks ide strategi samudra biru, yaitu rangkaian inti yang terdiri atas utilitas, pengadosian serta struktur biaya dan harga sebagai berikut:

No	<i>Standar Question</i>	Nilai Indeks	Argumentasi
1	<p><b>Utilitas</b></p> <p>Apakah ada utilitas Istimewa? Apakah ada alasan kuat bagi konsumen untuk membeli atau menggunakan jasa Madrasah Mu'allimaat?</p>		<p>Madrasah Mu'allimaat memiliki utilitas istimewa yaitu pendidikan kader ulama', pendidik, dan pemimpin persyarikatan Muhammadiyah (<i>branding</i>).</p> <p>Ada alasan menggunakan jasa pendidikan Mu'allimaat antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspek kesejarahan yang kuat dalam sejarah umat Islam, khususnya masyarakat DIY ,</li> <li>2. Produk pendidikan yang ditawarkan cukup lengkap meliputi pendidikan formal (MA dan MTs), pendidikan kebahasaan, kepeloporan, dan pendidikan asrama atau kepesantrean (Produk)</li> <li>3. Memiliki mata pelajaran-mata pelajaran lokal yang istimewa untuk menjaga fitrah perempuan antara lain kemuhammadiyah, kependidikan dan keguruan, keputrian, dan eksta memasak dan menjahit. (produk).</li> <li>4. Proses pembelajaran kontekstual dilakukan intensif selama 6 tahun yang berjalan 24 jam sehari (proses).</li> <li>5. Pendidikan berkualitas (S-1 dan S-2) sebagian besar ( 90 5) telah bersertifikat. (SDM).</li> <li>6. Prestasi akademik 5 besar se DIY dengan total kelulusan 3 tahun terakhir 100 %. Meraih</li> </ol>

			cukup banyak presatasi non akademik (Bukti Pendidikan). 7. Bangunan dan fasilitas cukup memadai (bukti pendidikan).
2	<p><b><u>Pengadopsian</u></b></p> <p>Apakah sudah ditangani hambatan-hambatan dari strategi/ide yang dijalankan?</p>	+/-	<p>Hambatan-hambatan teknis pendidikan seperti kinerja SDM (hambatan emosional), keterbatasan dana (dinamika ekonomi dan pasar) dan sebagainya secara garis besar telah ditangani dengan baik. Akan tetapi, hambatan-hambatan lain berupa masalah meluaskan pasar (membuka cabang) terikat dengan PP. Muhamadiyah selaku pembina (hambatan regulasi), dan sulitnya mengembangkan kultur pesantren (hambatan kultural).</p>
3	<p><b><u>Struktur Biaya</u></b></p> <p>Apakah struktur biaya telah sesuai dengan biaya sasaran?</p>	+	<p>Biaya pendidikan ditentukan melalui rapat bersama PP. Muhammadiyah bidang pendidikan dan pengkaderan memperhatikan seluruh aspek pendidikan yang dibiaya meliputi Dana Rutin Bulanan (SPP MTs/MA, biaya kepesantrenan, biaya kaderisasi, biaya makan dan Jaminan kesehatan kesehatan) dan dana pengembangan pendidikan atau DPP untuk pengembangan fasilitas dan pengembangan kegiatan. Selama ini Madrasah Mu'allimaat tidak pernah mengalami defisit dan memiliki saldo akhir tahun penyelenggaraan pendidikan (keuntungan strategis). Biaya sasaran dapat ditekan dengan cara mencermati selisih uang makan dengan harga pasar dan jumlah siswi yang cukup banyak. Selain itu, biaya promosi dipangkas sebesar mungkin dengan memanfaatkan basis massa Muhammadiyah, alumni dan lembaga-lembaga pimpinan dari PC, dan PW di seluruh Indonesia.</p>

4	<p style="text-align: center;"><b>Harga</b></p> <p>Apakah harga layanan pendidikan terjangkau oleh kebanyakan massa pembeli?</p>	+	<p>Biaya pendidikan di madrasah Mu'allimaat yang terangkum dalam DRB sebesar <math>\pm</math> 500/ribu terjangkau oleh kebanyakan konsumen (wali murid) yang rata-rata penghasilannya per bulan di atas 2,5 juta rupiah. Persentase penangguhan (menunggak) dari pembayaran biaya hanya berkisar antara 1-2 persen. Harga tersebut tergolong lebih terjangkau dibandingkan sekolah Islam terpadu yang lain.</p>
---	--	---	---

Tabel. Indeks ide samudra biru pada manajemen pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan indeks ide samudra biru dalam manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah yaitu aspek utilitas memiliki nilai plus (+), aspek pengadosian plus/minus (+/-), struktur biaya plus (+) dan harga strategis (+). Dengan mengatasi hambatan regulasi dan kultural maka strategi samudra biru di Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah menjadi layak eksekusi berdasarkan standar minimal dari Kim dan Mauborgne.<sup>134</sup>

<sup>134</sup> W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, *Blue.*, Hal. 191-196.

## BAN V

### SIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data, analisis dan diskusi hasil penelitian tentang manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta, dengan menggunakan sudut pandang strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) yang digagas oleh Kim dan Mauborgne diambil simpulan-simpulan sebagai berikut:

1. Manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta meliputi tiga tahapan proses sebagai berikut:

a. Perencanaan strategik dirumuskan dalam rencana pengembangan madrasah jangka panjang berjangka waktu 8 tahunan. Prosesnya meliputi penetapan visi dan misi, pembentukan tim penyusun renstra dan penyusunan program-program strategik. Visi, misi dan tujuan sekolah yang ada merupakan "warisan" dari pimpinan/direktur terdahulu yang telah dianggap sudah baku, namun masih tetap relevan dengan jaman. Direktur Madrasah Mu'allimaat yang menjabat sekarang hanya meneruskan perjuangan pendahulunya mencapai visi, misi dan tujuan madrasah tersebut. Meskipun demikian, Direktur bersama tim yang dibentuknya masih memiliki peran (wewenang kebijakan) dalam melakukan analisis lingkungan (eksternal dan internal), identifikasi peluang-peluang dan penetapan program-

program strategis. Untuk menciptakan lembaga pendidikan yang berdaya saing, Pengelola Madrasah Mu'allimaat menetapkan 5 rencana antara lain 1) peningkatan mutu sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswi, 2) pengembangan sarana dan prasarana madrasah yang terpadu dan kondusif, 3) peningkatan keterampilan berbahasa Arab dan Bahasa Inggris baik secara aktif maupun pasif, 4) peningkatan prestasi akademik dan non akademik yang memiliki kualifikasi internasional dan pengembangan sistem ISO 9001: 2008 (*International Organization For Standardization*).

- b. Implementasi strategik dilaksanakan oleh pengelola (direktur dan para pimpinan) menempuh beberapa langkah antara lain 1) sosialisasi kebijakan kepada seluruh warga madrasah dan masyarakat, 2) melakukan pembagian tugas (*job description*), 3) mengatasi hambatan-hambatan manajerial, dan membangun nilai (*values*) dan kultur organisasi.
- c. Evaluasi strategik ditempuh pengelola madrasah dengan melaksanakan fungsi-fungsi pengawasan dalam rangka evaluasi strategik yaitu dengan melakukan evaluasi yang bersifat formal prosedural seperti supervisi pendidikan dan evaluasi diri madrasah (EDM), juga evaluasi yang tidak prosedural seperti forum-forum muhasabah yang melibatkan warga Madrasah. Dalam melakukan supervisi dan evaluasi diri madrasah, Direktur Mu'allimaat mengacu pada 8 standar nasional pendidikan (SNP) sedangkan evaluasi non-

prosedural lebih diarahkan pada nilai-nilai yang menjadi kultur di Madrasah. Program-program strategik umumnya berjalan dengan baik dengan tingkat ketercapai program mencapai 90 %. Program yang belum terlaksana adalah standarisasi internasional dan peningkatan jumlah alumni yang melanjutkan studi agama di jenjang perguruan tinggi.

2. Kesesuaian antara manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan prinsip-prinsip strategi samudra biru mencapai 59,25 % (sedang) dari total indikatornya dengan rincian : perencanaan sebesar 53,33 % (sedang), implementasi 72,14 % (tinggi) dan evaluasi 60% (tinggi) indikator-indikator dari prinsip strategi samudra biru yang terserap dalam manajemen pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta didominasi oleh indikator-indikator yang fokusnya memberikan pelayanan prima pada konsumen yaitu antara lain mencermati penawaran produk pelengkap, mencermati daya tarik emosional pembeli (konsumen), melakukan desegmentasi pelanggan, menguji utilitas istimewa yang dimiliki lembaga, dan mencermati waktu (tren/zaman) dan sebagainya. Indikator-indikator yang tidak sesuai didominasi oleh indikator yang kuat motivasi ekonominya seperti mencermati kelompok-kelompok strategis, mencermati rantai pembeli, memetakan non-konsumen (untuk dijejaki), tidak fokus pada konsumen yang ada, menetapkan biaya strategis menuju sasaran pembiayaan. Sedangkan indikator yang pada satu sisi ada

kesesuaian dan pada sisi lain mengandung perbedaan adalah indikator implementasi strategik yang terkait pada upaya mengatasi hambatan kognitif dan emosional.

3. Nilai indeks ide samudra biru (*Indeks of Blue Ocean Ide*) dalam manajemen strategik pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat umumnya menunjukkan tren positif dengan rincian antara lain aspek utilitas memiliki nilai plus (+), struktur biaya plus (+) dan harga strategis (+). sedangkan aspek pengadossian memiliki nilai plus/minus (+/-).

#### B. Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis data, diskusi hasil penelitan dan simpulan penelitian, maka rekomedasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut.

1. Pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta perlu mempertahankan model manajemen strategik yang menjaga fungsi sosial lembaga pendidikan dan mengutamakan pelayanan umat dengan tetap meraih keuntungan strategis tanpa mengarah pada komersialisasi pendidikan.
2. Pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah perlu mempertimbangkan strategi samudra biru yang digagas Kim dan Mauborgne dengan menerapkan bagian-bagian yang sesuai dengan filosofi pendidikan yaitu *canvasing strategy* (menvisualisasikan strategi) karena pengelola (direktur) masih seperti kebanyakan manajer terpaku pada data-data angka (statistik) dan terjebak pada rutinitas pendidikan yang justru

bersifat pragmatis sehingga lupa pada tujuan utama lembaga yang dipimpinnya.

3. Pengelola Madrasah Mu'allimaat disarankan mengurangi/merampingkan kurikulum untuk mengurangi beban siswi dan lebih menguatkan lagi pendidikan kepesantrenannya karena kemampuan menghasilkan ulama' masih tergolong lemah. Program-program pendidikan yang lazim ada dipesantren seperti kajian kitab, munaqasah dan bahtsul masa'il perlu diadakan untuk menguatkan kultur kepesantenan. Selain itu, perlu dipikirkan bagaimana prospek karir ulama' dalam persyarikatan dengan mengkonsultasikannya kepada PP. Muhammadiyah selaku pembina untuk meningkatkan minat alumni studi keislaman yang relatif masih rendah.

### C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan antara lain:

1. Keterbatasan peneliti dalam yang belum terbiasa melakukan wawancara antara lain kurang bisa membawa suasana rileks dengan narasumber dan belum belum sebelumnya. Selain itu, waktu penelitian terlaksana semester 2 tahun ajaran 2012/2013 yang merupakan saat-saat sibuk Madrasah mempersiapkan Ujian Nasional. Pimpinan/Direktur Madrasah Mu'allimaat memiliki waktu yang sempit karena harus menghadiri berbagai rapat baik dalam internal madrasah dan Muhammadiyah maupun rapat bersama dinas pendidikan. Wawancara yang direncanakan sebanyak 7 kali pertemuan hanya terlaksana 5 kali pertemuan.

2. Dokumen-dokumen yang diperoleh kebanyakan masih berupa draf-draf (bukan print-out) sehingga belum tersusun rapi. Peneliti juga tidak mendapatkan beberapa dokumen yang tergolong penting terkait keuangan lembaga meskipun telah beberapa kali melakukan lobi.
3. Keterbatasan alat-alat penelitian seperti alat rekam yang hanya menggunakan handphone menyulitkan peneliti dalam menyalinnya memungkinkan ada kalimat-kalimat yang tidak terdengar. Demikian pula saat observasi, peneliti tidak selalu dapat membawa kamera untuk mendokumentasikan setiap kegiatan atau peristiwa yang diamati karena bukan milik pribadi yang bisa digunakan sewaktu-waktu.
4. Peneliti tidak melibatkan evaluator internal sehingga data yang diperoleh terbatas pada apa yang didapat peneliti sendiri sebagai evaluator luar sehingga masih memungkinkan banyak data tentang manajemen yang terluput.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku dan Penelitian Ilmiah

- Akdon. 2009. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Abrasyi, Muhammad Athiyah. tt. *Ruh at-Tarbiyah wa at-Ta'lim*. Saudi Arabiya: Dar al-Ahya'.
- Al-Kailani, Majid Irsan. 1986. *al-fikru at-Tarbawi 'inda Ibnu Taimiyah*. Madinah Munawarah : Maktabah Dar at-Turats.
- Al-Attas, Muhammad Naquib. 1988. *Konsep Pendidikan Islam*. Bandung: Penerbit Mizan.
- Alma, Buchari. 2005. *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi dan Cipi Safrudin Abdul Jabar. 2008. *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta : Diva Press.
- Badrudin, M. Fuad. 2007. "Problematikan Manajemen Pendidikan Madrasah : Studi Kasus Madrasah-Madrasah Ibtidaiyah di Kab. Probolinggo" *Tesis Pascasarjana* UIN Malang.
- Denzin, Norman K. & Yonna S. Lincoln. 2009. *Handbook of Qualitatif*, terj. Dariyanto dkk. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Djunaedi Achmad. 2000. "Keragaman Pilihan Corak Perencanaan Untuk Mendukung Kebijakan Otonomi Daerah ", dalam *makalah* dipresentasikan dalam seminar dan temu alumni MPKD 2000 di Sanur Bali.
- Effendy, Muchtar. 1986. *Manajemen : Suatu Pendekatan Berdasarkan Agama Islam* Jakarta : PT. Bharata Karya Aksara.

- Fadjar, A. Malik. 1999. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung : Penerbit Mizan.
- Fathurrahman. 2007. "Fenomena Madrasah Bubar dan Islamic Full Day School" dalam *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* Vol. 5 Nomor 3 (Juli-September 2007).
- Fauzi, Ahmad. 2009. "Strategi Pengembangan Kurikulum Pendidikan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) dalam meningkatkan mutu pendidikan : Studi komparatif di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dan Universitas Islam Malang (UNISMA) Tesis, Malang : UTN Malang.
- Hadi, Sutrisno. 1994. *Metodologi Research II*. Yogyakarta: PP UGM.
- Hubbard, Graham. 2004. *Strategic Management : Thinking, Analysis and Action*. Pearson Prentice Hall.
- Hurriyati, Ratih. 2008. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*, (Bandung : Alfabeta.
- H. M. Arifin. 1991. *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ibn Saurah, Abu Isa Muhammad ibn Isa. tt. *Al Jami' ash-Shahih wa Huwa Sunan at-Turmuذي*. Beirut : Dar Al-Ahya'
- Jalal, 'Abd Fatah. 1977. *Min al-Ushul at-Tarbiyah fi al-Islam*. Mesir : Dar al-Kutub al-Misyriyah.
- Khoiriyyah, Siti Mardiyah. 2008. "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik : Studi Multi Kasus MTs N Tlogo Blitar dan MAN 1 Blitar" Tesis, Malang : UIN Malang.
- Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne. 2010, *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing*, terj. Satrio Wahono. Jakarta : PT. Serambi Ilmu Semesta
- Krimawintari, Ni Putu Dyah. 2011. "Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan Orang Tua dalam Memilih Sekolah" Tesis Pascasarjaan Universitas Udayana.
- Miles, Methew B. & Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif ; Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi .Jakarta : UI Press.

- Moeloeng, Lexi J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2009. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta : Ar Ruzz Media.
- M. Suyanto. 2007. *Strategic Management Perusahaan yang Paling Dikagumi di Dunia* . Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mujib, Abdul. 2006. *Kepribadian dalam Psikologi Islam*. Jakarta : Rajawali Press.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : UGM Press.
- Patton, Q. M. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. New York : Prentice Hall.
- Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta : LPFE=UI.
- PP Muhammadiyah. 2005. *Ensiklopedi Muhammadiyah*. Yogyakarta : PP Muhammadiyah.
- Ramayulis. 1990. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta : Kalam Mulia.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* Bandung : Alfabeta, 2010.
- Sahlan. 2003. "Prospek Madrasah Model : Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyyah (MIN) 1 Pandeglang dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) Pandeglang Jawa Barat", *tesis* Yogyakarta : MSI UII.
- Sutiah dkk. 2009. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta : Logos.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Bandung : Binarupa Aksara

Wijaya, Adam Ibrahim Indra. 2000. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Sinar Baru Algesindo

Zubaedi. 2012. *Isu-isu Baru dalam Diskursus Filsafat Pendidikan Islam*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

### Sumber Majalah dan Internet

Anonim. 2012. “Strategi Bersaing Bisnis Pendidikan” dikutip dari <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/strategi%20bersaing%20dalam%20bisnis%20pendidikan.pdf>/accessed 15 Maret 2013.

Harian Pelita Umat “Sekolah Swasta di Yogyakarta Sepi Peminat” dikutip dari <http://www.pelita.or.id/baca.php?id=96615>/accessed 20 Januari 2013.

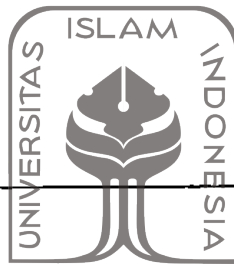
Suprayogo, Imam. 2012. “Beberapa Catatan tentang Pendidikan Muhammadiyah” *artikel* dikutip dari [http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1055:beberapa-catatan-tentang-pendidikan-muhammadiyah&catid=25:artikel-rektor/](http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1055:beberapa-catatan-tentang-pendidikan-muhammadiyah&catid=25:artikel-rektor/) accessed 1 Desember 2012.

Profil Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2012.

Ismail, Guntur. 2012. “Implementasi Kurikulum Pendidikan” dikutip dari <http://nasional.kompas.com/read/2012/12/28/22231577/Implementasi.Kurikulum.Pendidikan.>, accessed 15 Maret 2013.

Razak, Abdul Rahim. 2010. “Kader Ulama' Muhammadiyah Perlu Diperhatikan Kembali” dalam *Suara Muhammadiyah* No. 15/tahun ke-95.

Teguh S. Pambudi “Blue Ocean Strategy” dikutip dari <http://hanungsite.wordpress.com/2009/05/06/blue-ocean-strategy/html/> accessed 30 Oktober 2012.



**LAMPIRAN PENELITIAN**

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

## LAMPIRAN 1. INSTRUMEN-INTRUMEN PENELITIAN

### A. Kisi-kisi Panduan Wawancara.

INDIKATOR	FOKUS PERTANYAAN
1. Mencermati bidang-bidang alternatif.	1. Ada tidaknya konsep khas yang ditawarkan dari pendidikan terpadu Madrasah Mu'allimat ? jika ada apa konsep tersebut? Motivasi yang melatar belakangi konsep khas tersebut. 2. Kelebihan-kelebihan konsep pendidikan Islam terpadu Madrasah Mu'alliman dari konsep pendidikan terpadu yang ditawarkan lembaga lainnya?
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam bidang pendidikan terpadu.	1. Lembaga-lembaga lain yang diketahui dan terkenal dalam mengusung konsep terpadu? 2. Ada tidaknya lembaga yang mengusung ide yang sama atau hampir sama dengan Mu'allimat? Jika ada ide kreatif apa yang dilakukan dalam menyikapi kondisi tersebut?
3. Mencermati rantai pembeli.	1. Ada tidaknya pangsa pasar pendidikan yang dikehendaki oleh Mu'allimat dari masyarakat pengguna jasa ? (siapa dan status sosial serta ekonomi?) 2. Ada tidaknya pengguna layanan jasa pendidikan selain pangsa yang dikehendaki atau yang mungkin dapat dijaring? dan upaya inovatif apa yang dilakukan Mu'allimat untuk mengembangkan pasar pendidikan pengguna layanan jasa tersebut.
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap.	1. Langkah-langkah sosialisasi Mu'allimat dalam menawarkan produk pendidikan serta unit-unit pendidikannya. 2. Ada tidaknya layanan jasa pelengkap dari konsep pendidikan yang ditawarkan? Jika ada apa saja jasa pelengkap tersebut?
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional pembeli.	1. Hal-hal yang diinginkan atau dikeluhkan oleh konsumen terhadap pelayanan pendidikan Mu'allimat? (jika memberikan masukan, apa saja?)

6. Mencermati Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tindak lanjut Mu'allimat dalam mencermati keinginan atau keluhan konsument tersebut?</li> <li>1. Ketepatan (tepat atau tidak tepat) konsep yang tawarkan berdasarkan tuntutan pasar?</li> <li>2. Tindakan-tindakan yang diambil untuk merespon tren.</li> </ol>
7. Menggunakan kanvas strategi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor-faktor apa saja yang diketahui Mu'allimat sebagai ajang kompetisi dalam penyelenggaraan pendidikan Islam terpadu? (Dari faktor-faktor yang diketahui, faktor apa yang menjadi prioritas Mu'allimat untuk menghindari persaingan?</li> </ol>
8. Menggunakan peta PMS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Dari tiga komponen ciri strategi yang baik menurut Kim dan Mauborne yaitu berupa motto, fokus, dan divergensi manakah yang diutamakan Mu'allimat berikut alasannya?</li> <li>1. Posisi Mu'allimat dan konsep yang ditawarkan dari lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan Islam terpadu yang ada di Yogya, apakah pionerr, migrator atau seller.</li> <li>2. Dinamika posisi Mu'allimat pada pasar pendidikan khususnya pendidikan Islam terpadu.</li> </ol>
9. Mempraktikan kerangka kerja 4 langkah untuk menyimpulkan komponen kreatif yang ditawarkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program apa yang ditambah (dikuatkan) dan apa yang dikurangi, atau dihilangkan,</li> <li>2. Ada tidaknya pelaksanaan pendidikan yang sesuai dengan rencana program yang telah ditetapkan tersebut?</li> </ol>
10. Mampu memetakan nonkonsumen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada tidaknya konsumen yang belum dijajaki?</li> <li>2. Ada tidaknya calon konsumen yang sudah menyatakan tertarik dan atau menolak Mu'allimat? Bagaimana menyipai perilaku konsumen yang demikian?</li> </ol>
11. Tidak hanya berfokus pada konsumen yang ada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah manajemen sudah cukup puas dengan konsumen yang ada?</li> <li>2. Ada tidaknya upaya untuk memperluas jaringan guna melampaui permintaan konsumen yang ada selama ini?</li> </ol>
12. Melakukan desegmentasi konsumen untuk	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Mu'allimat melakukan membedakan perlakuan dalam memberikan layanan kepada</li> </ol>

<p>mengeksploitasi perbedaan keinginan mereka.</p>	<p>konsumen dengan memprioritaskan konsumen tertentu? (jika ada bagaimana bentuk perlakukannya).</p> <p>2. Bagaimana Mu'allimat menyerap aspirasi/ keinginan mereka? Lantas sesuatu yang paling diinginkan konsumen?</p>
<p>13. Menguji utilitas istimewa dan harga berdasarkan daya beli konsumen.</p>	<p>1. Apakah Mu'allimat memperhitungkan kesesuaian antara harga dengan utilitas produk pendidikan? bagaimana mekanismenya.</p> <p>2. Apakah harga yang ditawarkan Mu'allimat terjangkau oleh konsumen selama ini? Bagaimana cara mengetahui tingkat kesanggupan konsumen selama ini?</p>
<p>14. Mencapai biaya sasaran pada harga strategis untuk meraih laba.</p>	<p>1. Bagaimana upaya menekan biaya operasional pendidikan untuk mendapat laba strategis.</p> <p>2. Pernah tidaknya pemasukan yang diterima dari konsumen defisit untuk memenuhi operasional pendidikan?</p>
<p>15. Mampu mengatasi hambatan dari ide bisnis secara langsung maupun tidak langsung</p>	<p>1. Ada/tidaknya hambatan-hambatan dalam mewujudkan ide-ide kreatif pendidikan yang ditawarkan? (jika ada apa saja)</p> <p>2. Apakah manajemen menangani langsung hambatan-hambatan yang ada? (turun langsung/tidak) jika ya, seperti apa bentuk upaya yang dilakukan.</p>
<p>16. Mengatasi rintangan kongnitif.</p>	<p>1. Ada tidaknya bagian organisasi yang selalu bermasalah? (jika ada apa?)</p> <p>2. Tindakan mengatasi mengutamakan prosedur birokratif ataukah fungsional pragmatis? Seperti apa mekanismenya?</p>
<p>17. Mengatasi rintangan keterbatasan sumber daya.</p>	<p>1. Apa saja keterbasan sumber daya yang pernah dialami oleh Mu'allimat?</p> <p>2. Upaya apa untuk mengatasi masalah tersebut?</p>
<p>18. Melompati rintangan emosional.</p>	<p>1. Apakah manajemen mengetahui staf pegawai atau guru yang bermasalah secara psikologis atau susah berubah dalam menjalankan intruksi?</p> <p>2. Apa tindakan yang diambil untuk mengatasi</p>

<p>19. Merobohkan rintangan politis.</p>	<p>keadaan merasa aman (status quo) yang mereka alami?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada tidaknya kebijakan politis pendidikan yang dirasa tidak sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh manajemen Mu'allimat? (jika ada apa yang dilakukan).</li> <li>2. Pernah atau tidaknya Mu'allimat menjalankan prosedur pendidikan di luar ketetapan dinas pendidikan?</li> </ol>
<p>20. Menjaga keterlibatan (<i>Engagement</i>), emosi</p> <p>21. Memberikan penjelasan (<i>eksplanaton</i>) dari setiap keputusan yang dibuat.</p> <p>22. Mengupayakan ekspektasi yang jelas (<i>Expectation clarity</i>).</p>	<p>1. Apa aja nilai-nilai yang menjadi kultur pendidikan terpadu di Mu'allimat? Dan Bagaimana komitmen staf untuk mewujudkannya (kesukarelaan), sesuai pengamatan manajemen.</p> <p>2. Apakah dalam mengambil keputusan pegawai dan staf terkait selalu dilibatkan? Seperti apa mekanisme pelibatannya?</p> <p>1. Ada tidaknya penjelasan dari pimpinan tentang program-program yang dijalankan.</p> <p>2. Adakah ide, masukan, saran dan keluhan dari pegawai dan staf? (apa saja) dan bagaimana meresponnya?</p> <p>1. Upaya-upaya pemberdayaan apa yang dilakukan oleh manajemen untuk pegawai dan stafnya?</p> <p>2. Jika ada sumber daya yang mengalami keterbatasan dalam menjalankan tugas dipecah atau diberikan pelatihan (pemberdayaan) untuk memperbaikinya?</p>
<p>23. Paradigma kelanggengan strategi.</p> <p>24. Memiliki salah satu dari hambatan penuruan.</p>	<p>1. Ada tidaknya pandangan untuk melanggengkan strategi yang dibuat?</p> <p>2. Adanya tindakan untuk menyikapi jika ada banyak pesaing yang meniru strategi-setrategi pendidikan?</p> <p>1. Bagaimana popularitas Mu'allimat di didapat (promosi melalui iklan, dari mulut ke mulut</p>

<p>25. Strategi berjalan 10-15 tahun tanpa pesaing berarti</p>	<p>konsumen loyal, sosialisasi atau lainnya).</p> <p>2. Apakah ide kreatif pendidikan Mu'allimat dipatenkan?apakah selama ini ada lembaga lain yang meniru ide-ide kreatif atau konsep khas Mu'llimaat (lembaga apa yang telah diketahui).</p> <p>1. Sejak kapan konsep khas pendidikan Mu'allimat berjalan? (sejak awal atau seiring berjalannya pengelolaan pendidikan)?</p> <p>2. Sudah berapa lama ide-ide tersebut dijalankan? bagaimana hasil yang dicapai dalam rentang waktu tersebut?</p>
<p>26. Mencermati kurva nilai (ketercapaian program-program strategik)</p>	<p>1. Bagaimana ketercapaian dari program-program yang telah direncanakan?</p> <p>2. Apakah ada kegagalan-kegagalan dalam menjalankan strategi selama ini? (apa saja jika ada dan apa penyebab kegagalan tersebut)</p>

#### B. Instrumen/Panduan Studi Dokumentasi

No	Nama Dokumen	Teks Terlulis	Analisis dan Intrepretasi
1			
2			
3			
...			

#### C. Instrumen/Panduan Obervasi.

No	Kegiatan atau peristiwa/komponen.	Deskripsi	Analisis dan Interpretasi



PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**MADRASAH MU'ALLIMAT MUHAMMADIYAH  
YOGYAKARTA**

PERGURUAN 6 TAHUN : TSANAWIYAH & ALIYAH

Status : TERAKREDITASI "A"

Jl. Suronatan NG. II / 653 Telp. (0274) 374687, 376589 Fax. (0274) 374687 Notoprajan Tromol Pos 96 Yogyakarta 55262

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 1643 /KET/I.Mat/F/2013

Direktur Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia berikut ini :

nama : Ikhwan Fuad, S.Pd.I.  
tempat tgl. lahir : Lampung Tengah, 15 Juni 1986  
N P M : 10913164  
konsentrasi : Pendidikan Islam

Benar-benar telah melaksanakan penelitian di Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta pada Bulan Januari - Maret dengan judul penelitian "**Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta ( Analisis Strategi *Blue Ocean*)**".

Demikian surat keterangan ini kami buat, dengan harapan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



8 April 2013

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A.  
NIP 19630109 199303 2 002

**SURAT KETERANGAN**  
**VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd  
 Jabatan : Wakil Dekan FIAI Universitas Islam Indonesia  
 Bidang Keahlian : Manajemen Pendidikan

Menerangkan bahwa saya telah memvalidasi instrumen untuk keperluan penelitian tesis saudara:

Nama : Khwan Fuad  
 NIMP : 10913164  
 Jurusan : Pendidikan Islam  
 Judul tesis : Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta (Analisis Strategi Blue Ocean Kim & Mauborgne)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Yogyakarta, Maret 2013

Validator



Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd.

**SURAT KETERANGAN**  
**VALIDASI INSTRUMEN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Muhammad Thoyib, S.Pd.I., M. Pd.  
Jabatan : Dosen PPs MSI Universitas Islam Indonesia  
Bidang Keahlian : Manajemen Pendidikan

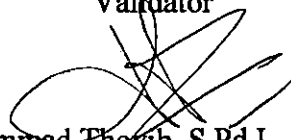
Menerangkan bahwa saya telah memvalidasi instrumen untuk keperluan penelitian tesis saudara:

Nama : Ikhwan Fuad  
NIM : 10913164  
Jurusan : Pendidikan Islam  
Judul tesis : Manajemen Strategik Pendidikan Islam Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta (Analisis Strategi *Blue Ocean* Kim & Mauborgne)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Maret 2013

Validator



Dr. Muhammad Thoyib, S.Pd.I., M.Pd.

### LAMPIRAN 3. TRANSKIP WAWANCARA.

#### TRANSKIP WAWANCARA

Kode	: WW/01/Dir/2013.
Narasumber	: Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A.
Topik Wawancara	: Perencanaan Strategik.
Hari/ Tanggal	: Selasa, 15 Januari 2013.
Tempat	: Ruang Kantor Direktur Mu'allimaat.

#### **Pewawancara :**

Pertanyaan pertama saya, bagaimana pandangan Ibu sebagai direktur Mu'allimaat tentang perencanaan strategik?

#### **Narasumber:**

Menurut saya perencanaan strategik itu sesuatu yang harus dilakukan ya mutlak malah. Rencana-rencana itu harus dibuat untuk merespon isu-isu strategik dimana sebuah lembaga pendidikan itu harus memposisikan diri sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki. Kalau sekolah tidak punya rencana, apa yang ingin dilakukan, target-target apa yang hendak dicapai, tidak jelas. Apalagi namanya jaman lembaga pendidikan dituntut untuk profesional, jadi tidak bisa dong diurus seadanya.

#### **Pewawancara :**

Lantas bagaimana proses perencanaan strategik di Madrasah Mu'allimaat ini?

#### **Narasumber :**

Prosesnya? Kalau yang dimaksud dengan proses perencanaan adalah langkah-langkah atau cara-cara yang ditempuh sekolah dalam menyusun perencanaan, maka di era saya, kebetulan saya sudah menjabat 2 periode ini, perencanaan strategik yang dibuat bertolak dari visi, misi, dan tujuan sekolah yang diwariskan oleh pendahulu-pendahulu saya. Visi, misi dan tujuan itu bagi kami pengelola madrasah ini sudah baku dan tidak perlu diotak-atik lagi, toh juga masih relevan untuk konteks sekarang. Jadi itu warisan yang tetap kami pertahankan. Kemudian...dari visi misi itu kita lakukan analisis ulang terhadap lingkungan strategis pendidikan yang ada saat ini untuk merumuskan program-program strategis untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Nah

menganalisis ulang lingkungan dan merumuskan program-program itulah yang menjadi wewenang kami. lokal ijtihad kami ya disini.

**Pewawancara:**

Perencanaan itu itu buat sendiri atau ada tim khusus yang bertugas membuat perencanaan-perencanaan?

**Narasumber:**

Ya bersama tim dong. perencanaan itu kan harus dibuat dengan melihat seluruh aspek...jadi kita libatkan orang-orang penting-penting dalam manajemen madrasah ini seperti wadir dan kaur-kaur. Ketua tim waktu itu saya sendiri. dengan tim itu kita susun rencana kerja sekolah (RKS). Nah di dalamnya itu ada program-program strategik. nanti Mas Fuad bisa copy file-nya.

**Pewawancara :**

Ibu tadi bilang, kalau dari visi, misi, dan tujuan yang sudah ada itu, yang diwariskan oleh pendahulu ibu kemudian ibu bersama tim yang dibentuk melakukan analisis ulang terhadap lingkungan strategis pendidikan, apa yang ibu dan tim lihat dalam analisis tersebut?

**Narasumber:**

Dalam analisis lingkungan ekstrena kami melihat dan menyadari bahwa masyarakat pendidikan saat ini telah berubah dan persaingan antar lembaga semakin ketat. Tapi bagi saya dan kami semua tentunya, persaingan antar lembaga pendidikan itu wajar, ya... selama hal itu dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Artinya masing-masing sekolah harus berusaha bagaimana agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul. Itu sudah jadi konsekuensi bagi setiap sekolah pada saat sekarang ini baik negeri maupun swasta, apalagi masyarakat kita sekarang tambah cerdas dan sadar akan mutu dalam memilih sekolah untuk anak-anak mereka.

**Pewawancara:**

Kalau persaingan dalam mendapatkan siswa atau peserta didik bu?

**Narasumber:**

Kalau konteks yang diinginkan adalah persaingan untuk mendapatkan peserta didik menurut saya itu hanya terjadi di sekolah-sekolah swasta, sekolah negeri tidak. Sekolah negeri kan semua operasionalnya ditanggung oleh pemerintah, beda dengan sekolah swasta yang harus mandiri dalam pembiayaan. Jadi maju mundurnya sekolah swasta tergantung pada keberhasilannya merekrut siswa. Makanya kalau sekolah swasta seperti kami ini, harus punya sesuatu yang diunggulkan untuk dijual ke tengah masyarakat.

**Pewawancara :**

Untuk Mu'allimaat apa keunggulan yang ditawarkan?

**Narasumber :**

Untuk Mu'allimaat, keunggulan yang ditawarkan paling tidak ya seperti yang ada pada moto (visi) madrasah ini yaitu sebagai sekolah yang menghasilkan pendidik, pemimpin dan ulama' Muhammadiyah. Jadi memang *branding* sebagai sekolah pendidikan kader muhammadiyah itu bagi kami tidak bisa ditawar-tawar lagi, memang betul itu walaupun jujur untuk menghasilkan pendidik pada pendidikan tingkat menengah sekarang ini memang belum bisa bila dilihat secara profesional, kan kalo sekarang pendidik itu paling tidak pendidikan S-1 tapi paling tidak sebagai awalan lah bagi calon pendidik. Kalau dulu alumni Mu'allimaat langsung bisa diterjunkan sebagai pendidikan di daerah-daerah. Makanya Mu'allimaat ini kan termasuk MA Kejuruan sebenarnya."

**Pewawancara:**

Hal apa yang memotivasi pengelola untuk memilih segmen pendidikan kader ini?

**Narasumber :**

Ini bukan pilihan mas. Mu'allimaat ini kan dibawah pembinaan PP Muhammadiyah sedangkan persyaratan tentu harus memiliki kader. Sebenarnya semua lembaga pendidikan Muhammadiyah ya untuk pengkaderan, akan tetapi Mu'allimaat dalam keorganisasian Muhammadiyah memang diistimewakan sebagai Madrasah Amanat Mukhtamar. Alumni-alumninya banyak diprioritaskan dalam keorganisasian dibanding dengan alumni dari lembaga pendidikan Muhammadiyah yang lain.

**Pewawancara:**

Ada tidak bu, lembaga lain khususnya di jogja ini yang ide pendidikannya sama atau hampir sama dengan Mu'allimaat ini?

**Narasumber :**

Kalau untuk pendidikan terpadu ya cukup banyak mas tapi kalau untuk pendidikan keguruan setahu saya jarang ya... kalau dulu kan ada tuh SPG atau PGA sekarang sudah gak ada malah. Yang masih mengembangkan kan pendidikan keguruan itu yang saya tahu pondok modern Gontor, tuh masih. Kan cabangnya di mana-mana..kalo nggak salah, bentuknya juga Mu'allimin Mu'allimaat Mas.

**Pewawancara :**

Bedanya Mu'allimaat ini dengan Gontor?

**Narasumber :**

Bedanya dengan kami yang saya tahu kalau di Gontor itu pendidikan lebih mengutamakan penguasaan bahasa Arab dan Inggris kan. Itu yang didahulukan. Kalau di Mu'allimaat yang diutamakan pembinaan, bahasa mengalir saja. Meski demikian, untuk program ke depan itu termasuk prioritas kami juga.

**Pewawancara:**

Kalau begitu konsep barunya ini ya?

**Narasumber :**

Ya kalau dibilang konsep baru mungkin bisa saja kalau kita lihat dari kacamata pendidikan umum. Tapi kalau pendidikan Islam, pembaharuan itu sudah dilakukan oleh KH. Ahmad Dahlan to, beliau yang memandukan pendidikan islam dengan pendidikan modern. Jadi kalau misalnya akhir-akhir ini banyak lembaga-lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan ya bagus lah. Tapi menurut keyakinan saya..untuk Mu'allimaat di Yogyakarta *pioneer*.”

**Pewawancara :**

Lembaga selain Mu'allimaat yang sistem terpadu yang cukup bagus sepengetahuan ibu untuk wilayah Jogja ini sekolah-sekolah mana saja?

**Narasumber :**

Setahu saya untuk lingkup Yogyakarta yang progresnya bagus itu misalnya SMPIT-SMAIT Abu Bakar, ada lagi BIAS tapi gak ada asramanya nggak, teru...s yang dijalan Wates itu apa? (bertanya kepada peneliti) ..o ya SMA Kesatuan Bangsa dan lainnya lah banyak.

**Pewawancara :**

Apa tindakan ibu menyikapi hal itu? Apakah ada tindakan-tindakan untuk mengawasi perkembangan sekolah-sekolah kompetitor strategis tersebut?

**Narasumber :**

Tidak...tidak ada itu. Kami tidak begitu tertarik untuk mengikuti perkembangan lembaga lain. Kita hanya fokus kepada program-program kita (program strategik yang direncanakan), perbaikan terus menerus, dan mengembangkan kebijakan mutu. Itu yang penting.. jadi yang lain berkembang, Mu'allimaat semakin dan lebih baik, *InsyAllah*. kan masing-masing kita (lembaga pendidikan) punya kekuatan untuk melihat peluang yang ada. Mu'allimaat apalagi soal pasar, kami tidak khawatir mas. Pangsa pasar kami jelas, yaitu warga Muhammadiyah yang banyak jumlahnya. Seluruh propinsi ada lagi”.

**Pewawancara :**

Selain warga Muhammadiyah, apa ada konsumen lain yang menggunakan jasa Mu'allimaat?

**Narasumber :**

Konsumen Mu'allimaat tidak hanya dari Muhammadiyah..tapi memang sebagian besar yang mendaftar ke sini mengatasnamakan dari muhammadiyah. Dari NU juga ada. Yang dari mas asyarakat umum malah cukup banyak, maksudnya masyarakat yang tidak terlihat jelas pada paham ke agamaan tertentu. Salafi pernah ada tapi kemudian anaknya kami kembalikan sebab tidak bisa mengikuti kegiatan=kegiatan yang sifatnya kaderisasi. Kan kita ada kegiatan out door seperti perkemahan, studi tour dsb itu wali murid salafi tidak berkenan jadi ya gimana. Kalau yang NU alasan mau menyekolahkan anaknya disini katanya karena pembinaannya yang bagus, itu temen-temen saya yang ada di Depag. Jadi gak masalah dengan praktik-praktik keagamaan yang beda,,kalo dirumah ya anaknya masih disuruh qunut gitu.

**Pewawancara :**

Kalau dari tingkat ekonominya?

**Narasumber :**

Kalau dilihat dari tingkat ekonominya konsumen kami adalah masyarkat ekonomi kelas menengah ke atas mayoritas, dan itu memang konsumen yang kami inginkan. Setingganya memang untuk kelas menengah ke atas, meskipun untuk yang menengah ke bawah juga ada dengan beasiswa yang kita sediakan tiap tahunnya untuk golongan tidak mampu namun berprestasi.

**Pewawancara :**

Untuk mendapatkan konsumen seperti yang ada saat ini, bagaimana langkah promosi yang ditempuh untuk mensosialisasikan lembaga Mu'allimaat ini kepada masyarakat?

**Narasumber :**

Langkah sosialisasi ke masyarakat yang sampai kini masih kita tempuh adalah melalui pengajian-pengajian Muhammadiyah, mengirimkan surat ke daerah-daerah melalui PW PW yang ada. Ada juga upaya publikasi lewat suara Muhammadiyah, website dan lainnya. sengaja kami tidak publikasi lewat surat kabar atau yang lainnya karena prioritas kami dalam hal ini ya internal Muhammadiyah tapi bukan berarti kita tertutup lho.

**Pewawancara :**

Upaya untuk melibatkan guru dalam sosialisasi ini?

**Narasumber :**

Ya..itu juga, sosialisasi ke masyarakat lewat guru-guru yang mengajar di sini juga kita intruksikan, termasuk anak-anak yang dapat tugas menjadi Mubaligh Hijrah, atau alumni-alumni madrasah kami yang tersebar dan telah berkiprah di masyakat.

**Pewawancara**

Kalau promosi ke sekolah-sekolah bu?

**Narasumber :**

promosi ke sekolah-sekolah..pernah. kami pernah sosialisasi misalnya di SD Muhammadiyah Sapen yang belakang UIN itu, ke SMP Muhammadiyah 3 dan lainnya. Untuk sekolah di luar Muhammadiyah belum pernah.

**Pewawancara :**

Kenapa itu bu?

**Narasumber :**

Ya belum saja. soalnya prioritas kita ini kan kalo bisa internal dulu dan alhamdulillah kami memang tidak pernah kekurangan input. Kalau untuk mendapat input yang baik mungkin lain waktu bisa itu dipertimbangkan. Lagian kuota yang kami sediakan untuk sekarang ini kan terbatas tiga kelas untuk setiap unitnya.

**Pewawancara :**

Selain unit formal MTs dan MA, ada tidak layanan-layanan pendidikan lain yang ditawarkan di madrasah ini ? kalau ada apa saja?

**Narasumber :**

Selain pendidikan formal kami ada pendidikan pesantren, pendidikan kepeloporan, ekstrakurikuler yang bervariasi untuk pendidikan bakat. Dalam pendidikan formal juga ada pilihan, yaitu kelas multilingual dan kelas biasa. Layanan jasa pendidikan yang sifatnya mendukung seperti bimbingan dan konseling juga kami sediakan.

**Pewawancara:**

Menurut ibu dari program-program strategik yang dirumuskan untuk Madrasah ini, program apa yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan animo masyarakat konsumen pengguna layanan jasa pendidikan?

**Narasumber :**

Sebenarnya semuanya ya, karena inikan sebuah sistem. Tapi kalo memang harus dipilih mana dari program itu yang dirasa pengaruhnya dalam peningkatan konsumen ya jelas peningkatan prestasi baik akademik dan non akademik sebagai hasil dari sistem itu. Kami merasa itu sangat pengaruh untuk

meningkatkan animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke Mu'allimaat ini. Alhamdulillah dua tahun belakangan secara berturut-turut anak didik kami lulus UN 100% termasuk 5 besar di DIY untuk sekolah Swasta, tahun ini mudah-mudahan bisa meningkat lagi.

**Pewawancara :**

Konsumen biasanya memiliki sejumlah keinginan dari sesuatu yang telah mereka bayar dari layanan-layanan pendidikan. Untuk konsumen Mu'allimaat apa keinginan-keinginan mereka yang disampaikan kepada pihak pengelola?

**Narasumber :**

Keinginan tema besarnya, orang tua menyekolahkan anaknya di Mu'allimaat biar jadi anak yang sholihah. Kalo tema-tema kecil banyak seperti ya pengen supaya anaknya jadi kader Muhammadiyah, berkepribadian baik dan punya prestasi yang bagus, bisa berbahasa arab, baca kitab dan lain-lain. Itulah yang sering disampaikan oleh para wali murid waktu rapat wali murid setelah penerimaan, juga forum orang tua setahun sekali, atau pas pembagian raport kenaikan kelas.

**Pewawancara :**

keluhan-keluhan atau masukan yang lain?

**Narasumber :**

Kalau keluhan-keluhan ada ya tapi biasanya hanya bersifat teknis seperti masalah-masalah di asrama kadang kan ada ya anak-anak yang dirumah manja sedangkan disini pelayanan terbatas, juga masalah pergaulan anak-anak, masalah perijinan dan sebagainya. yaa namanya juga orang tua banyak macam-macam keinginannya, dan tidak setiap keinginan bisa kita penuhi kan.

**Pewawancara :**

Kalau ada masukan-masukan seperti itu, bagaimana pihak pengelola menindak lanjutinya?

**Narasumber :**

Yang bisa langsung diselesaikan kita langsung selesaikan. Misalnya masalah di asrama, kita sudah tunjuk pembina masing-masing yang bertugas mengatur sekaligus menyelesaikan masalah-masalah. Kalau yang gak bisa baru diserahkan ke kami dewan direktur. Nah untuk melayani dan menerima masukan-masukan dari wali murid kita sediakan call center atau customer servisnya biar gampang menyampaikan informasinya.

**Pewawancara :**

Kalau dari murid-muridnya?

**Narasumber :**

Kalau dari muridnya bisa langsung disampaikan ke Musyrifah masing-masing atau bisa menulis saran dan kritik dikertas karena kita juga telah siapkan kotak-kotak saran di tiap asrama.

**Pewawancara :**

Alhamdulillah bu untuk pertemuan pertama ini saya kira cukup dulu. Besok kita lanjutkan.

**Narasumber :**

O gitu. Ya nggak apa kalau sudah habis pertanyaan yang disiapkan.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

### TRANSKIP WAWANCARA

Kode	: WW/02/Dir/2013.
Narasumber	: Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A.
Topik Wawancara	: Perencanaan Strategik.
Hari/ Tanggal	: Selasa, 15 Januari 2013.
Tempat	: Ruang Kantor Direktur Mu'allimaat.

**Pewawancara :**

Meneruskan pembicaraan kemarin bu masih seputar perencanaan, namun sebelum itu saya ingin klarifikasi mengenai file-file yang ibu berikan kemarin ke saya. Itu kok perencanaan strategik ada di RKS juga ada di *draf branding* ? yang dijadikan acuan yang mana bu sebenarnya?

**Narasumber :**

Sebenarnya duanya kepeke mas, hanya saja yang resmi yang di RKS itu. yang draf branding itu saya sendiri yang buat, jadi program-programnya saya buat berdasarkan acuan standar pendidikan nasional yang 8 itu, bisa dibilang yang saya buat itu penjabaran dari program-program strategis jangka panjang di RKS gitu.

**Pewawancara :**

Tapi bukannya di RKS sudah ada penjabarannya bu, program jangka pendek dan menengah?

**Narasumber?**

Ya benar itu, penyusunan rencana pengembangan madrasah kami memang di buat 3 tahapan sebagaimana umumnya, jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, 1 tahunan, 4 tahunan dan 8 tahunan. Program pendek dan menengah turunan dari program jangka panjang yang bersifat global. Nah untuk memudahkan pelaksanaan saya buatlah yang seperti dibranding itu. sebenarnya tidak kontradiksikan antara program-programnya, saling menguatkanlah. Dua-duanya dibuat juga dalam rangka memperbaiki kualitas dan meningkatkan daya saing lembaga.

**Pewawancara :**

oh begitu, lantas dalam pengamatan ibu terhadap pasar pendidikan saat ini, kira-kira komponen apa saja yang menjadi ajang kompetisi antar lembaga pendidikan

Islam khususnya yang mengusung konsep pendidikan Islam terpadu? Mana diantara komponen yang ada yang diprioritaskan oleh Mu'allimaat?

**Narasumber :**

Saya melihat komponen-komponen pendidikan yang dijadikan ajang kompetisi, khususnya oleh lembaga-lembaga pendidikan Islam terpadu antara lain kurikulum, fasilitas, kemudian manajemen dan apa lagi ya..? ya mungkin itu yang yang menonjol. Untuk Mu'allimaat memang kalo dilihat dari program-program strategik yang ada mengutamakan pemberdayaan SDM dan pembinaan kepeloporan. Tapi kita tidak mengabaikan yang lain, kalau bisa semuanya oke lah. Kurikulum terpadu, fasilitas lengkap, SDM baik, adminstrasi rapi. Kan gitu idealnya".

**Pewawancara :**

Kalau untuk dinamika posisi Mu'allimaat dari lembaga-lembaga pendidikan Islam terpadu sendiri bagaimana bu?

**Narasumber :**

Dinamika gimana mas maksudnya?

**Pewawancara :**

Maksudnya gini bu, kan kalau dalam industri biasanya kita dapatkan perusahaan yang pada awalnya dia pioneer, tapi setelah beberapa tahun kemudian posisinya digantikan oleh yang lain. Kalau Mu'allimaat gimana?

**Narasumber :**

Mu'allimaat menurut saya masih di depan ya (pioneer) meskipun sudah banyak sekolah-sekolah baru yang secara konsep pendidikan terpadu bagus-bagus. Saya tidak bilang kalau Mu'allimaat ini paling baik dalam bidang itu, tapi kan tiap-tiap sekolah saya kira punya kelebihan dan kekurangan. Ada yang unggul dalam satu hal tetapi lemah dalam hal lain.

**Pewawancara :**

Ibu masih yakin kalau madrasah yang ibu pimpin ini masih menjadi lembaga pendidikan Islam alternatif bagi umat Islam khususnya masyarakat Muhammadiyah di Yogya?

**Narasumber :**

Ya yakin dong...dan itu alternatif pertama.

**Pewawancara :**

Bagaimana ibu mengetahui hal itu, apa tolok ukur untuk itu?

**Narasumber :**

Dari data penerimaan siswa baru tentunya. Saya melihat animo masyarakat terhadap lembaga kami ini cukup tinggi, bahkan selalu naik setiap tahunnya. Ini saja untuk penerimaan siswa baru tahun ini yang gelombang pertama sudah penuh. Waktu tes kemarin sekitar 20 % lah yang tidak kita tolak karena tidak *qualified*. Kan berarti kita bukan lembaga alternatif kedua ketiga dan seterusnya kan, wong ujian nasional saja belum diselenggarakan mereka sudah berduyun-duyun mendaftar.

**Pewawancara :**

Kalau untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan serta potensi-potensi yang ada di Mu'allimaat bagaimana bu? Analisisnya pakai apa?

**Narasumber :**

Pakai analisis SWOT mas.

**Pewawancara :**

Alasannya?

**Narasumber :**

Sudah familiar. Dan menurut saya itu cara terbaik, kan sudah merangkum kekuatan, kelemahan, kekuatan dan peluang. Kami biasa membuatnya sampai pada program-program yang sifatnya rincian, bahkan setiap program malah. Kita usahakan itu. Mas Fuad sudah lihat dan baca file-file kemarin itu to?"

**Pewawancara :**

Apakah ibu bisa menggambarkan kepada saya progres lembaga ini (Mu'allimaat) dari kepemimpinan sebelum ibu hingga sekarang?

**Narasumber :**

Wah gimana ya, secara umum berkembang baik. Waktu saya diangkat sebetulnya keadaan madrasah ini sudah cukup baik dibanding madrasah-madrasah swasta lain, saya akui itu. era saya, capaian-capaian terus ditingkatkan. Perkembangan madrasah paling terlihat pada gedung-gedung dan fasilitas lainnya. Gedung kebetulan di dua periode saya ini banyak direnovasi. Hampir semua mas, yang baru kemarin gedung untuk kantor ini. Yang bangunan lama tinggal bangun sebelah utara itu (bangunan kelas). Juga perkembangan asrama, alhamdulillah sekarang Mu'allimaat yang sewa tinggal 2 lokal, yang lain sudah miliki sendiri. dulu sebelum saya memimpin, siswi yang tinggal di asrama masih sekitar 70-an %

karena asrama tidak cukup. Untuk sekarang, hampir semua. Tinggal beberapa siswa saja yang tidak tinggal di asrama. Prestasi-prestasi dan lainnya.

**Pewawancara:**

Untuk program-program pendidikan dan kegiatan-kegiatannya bu? Program yang dikuatkan atau dikurangi, yang dihilangkan atau yang dimunculkan?

**Narasumber :**

Program-program juga berkembang, misalnya jaman sebelum saya belum ada standarisasi berdasarkan SPN, kami sekarang menerapkannya dan malah rencana kita insyaallah bisa ISO kedepannya. Guru-guru semua sarjana bahkan sudah ada 6 orang yang S2 semuanya kita upayakan tersertifikasi. Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler juga kita perbanyak, yang belum bisa terwujud itu lesson studi dan drumband. Kegiatan-kegiatan seperti ansambel dulu belum ada, kemudian KIR juga belum begitu baik seperti sekarang ini. Ya mungkin itu?

**Pewawancara :**

Ibu pernah tidak menggambarkan perkembangan madrasah ini ke dalam kanvas strategi?

**Narasumber :**

Kanvas strategi itu apa?

**Pewawancara :**

Kanvas strategi itu suatu unit analisis berupa grafik tentang strategi yang dijalankan memuat situasi terkini dari keadaan lembaga dan kompetitor-kompetitor yang ada sehingga kita bisa melihat strategi ke depan. bagaimana bu, pernah tidak?

**Narasumber :**

Wah, kalau itu belum pernah mas. Saya baru dengan ini tentang kanvas strategi itu.

**Pewawancara :**

Terus selama ini, ibu melihat perkembangan lembaga dari aspek-aspek yang ada dari mana bu?

**Narasumber :**

Kalau selama ini saya liat progres kita ya dari data-data yang ada di TU. Di TU semua data terekam dalam bentuk data-data statistik bahkan oleh pak Rahmat yang Kepala TU itu biasanya dilaporan sudah dibuat grafik-grafik berisi data

kenaikan peserta didik, data pegawai, data orang tua data keuangan dan lain-lain. tapi bukan grafik strategi yang seperti mas fuad maksud. Ke depan bisa itu mungkin saya praktikkan, mungkin karena belum tau ya. Kanvas itu keunggulannya apa to?

**Pewawancara :**

Keunggulannya ya menyadarkan para pimpinan untuk melihat kondisi sebenarnya tentang lembaga itu sesuai dengan tujuan atau visi lembaga. Biasanya kan lembaga dalam perjalanannya sering terlupakan dari tujuan lembaga karena disibukkan oleh hal-hal yang tidak begitu prinsip begitu bu.

**Narasumber :**

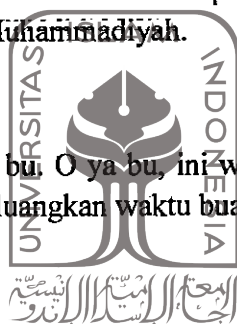
Insyallah kami tidak lah, kami berusaha tetap fokus pada visi dan misi kami untuk menjadi sekolah kader Muhammadiyah.

**Pewawancara :**

Ya mudah-mudahan begitu ya bu. O ya bu, ini wawancara untuk kali ini sampai disini. Terima kasih ibu sudah luangkan waktu buat saya.

**Narasumber :**

Ya mas sama-sama.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

TRANSKIP WAWANCARA

Kode	: WW/03/Dir/2013.
Narasumber	: Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A.
Topik Wawancara	: Perencanaan Strategik.
Hari/ Tanggal	: Selasa, 15 Januari 2013.
Tempat	: Ruang Kantor Direktur Mu'allimaat.

**Pewawancara :**

Apakah ibu sudah cukup puas dengan konsumen yang ada saat ini ?

**Narasumber :**

Kami cukup puas dengan konsumen yang ada. Kuota yang terpenuhi di setiap tahunnya kan harus disyukuri. Alhamdulillah kita sudah tidak kesulitan kesana kemari cari siswa, malah kita menolak-nolak. Masih banyak lho madrasah yang kekurangan siswa, apalagi kayak kita inikan siswanya perempuan semua. Kalau sekolah lain belum tentu bisa merekrut sebanyak ini. Jadi, ya kami akan fokus dengan konsumen yang sudah kami rekrut ini.

**Pewawancara:**

Maksud saya begini, kan permintaan untuk layanan jasa kan meningkat. Seperti yang ibu bilang tadi menolak-nolak. Apa tidak ada semacam keinginan untuk melayani semuanya dengan menambah kelas atau membuka cabang begitu?

**Narasumber :**

Kalau keinginan sebenarnya ada mas untuk bisa melayani semuanya, tapi kan fasilitas yang kita miliki terbatas sehingga calon konsumen yang belum bisa kita terima, kita rekomendasikan ke lembaga Muhammadiyah lain seperti MBS di Prambanan misalnya.

**Pewawancara :**

Kalau cabang?

**Narasumber :**

Cabang belum ada. Tapi secara pribadi itu sudah usulkan ke PP, karena PP yang punya wewenang kalau soal membuka cabang itu, *nggak* bisa dong saya kembangkan sendiri, sebab di urusan pendidikan Muhammadiyah inikan tersistem ya, dari pendidikan usia dini sampai perguruan tinggi sudah ada alurnya. MBS itu

sebenarnya didirikan juga untuk melayani permintaan warga Muhammadiyah akan pesantren yang mungkin tidak tertampung disini

**Pewawancara :**

Kenapa tidak sekalian diberi nama Mu'allimin dan Mu'allimaat sekalian bu?

**Narasumber :**

Ya mungkin karena Mu'allimin dan Mu'allimat sudah dianggap oleh PP. seperti simbol pengkaderan yang lekat dengan sejarah. Jadi kalau MBS tidak sekalian diberi label Mu'alimin atau Mu'allimaat kan MBS baru ya. Alasan pastinya saya tidak tahu...sama juga seperti pesantren-pesantren yang dikembangkan oleh orang-orang Muhammadiyah secara personal malah tidak diberi label Muhammadiyah.

**Pewawancara :**

Oke bu berikutnya soal rekrutmen, selama ini kira-kira ada tidak konsumen yang belum terjajaki oleh Mu'allimaat?

**Narasumber :**

Sepertinya sudah ya semua, dari masyarakat umum dari kelompok-kelompok keagamaan yang ada, meskipun persentasenya berbeda-beda. tapi catatannya adalah mereka-mereka yang tidak fanatik lho, kalau yang fanatik tentu mas tau sendiri lah...bahkan mereka-mereka yang sinis juga ada.

**Pewawancara :** UNIVERSITAS

Untuk menyikapi calon konsumen tersebut bu, baik yang sudah menyatakan tertarik dan kelompok yang menolak?

**Narasumber :** ISLAM  
INDONESIA

Kalau mereka yang sudah menyatakan tertarik kami akan berusaha memberikan informasi yang dibutuhkan, adapun kepada yang kelompok yang menolak ya tidak kami hiraukan, untuk apa diurus.

**Pewawancara :**

Apakah pengelola melakukan pembedaan dalam perlakuan dalam memberikan layanan kepada konsumen dengan memprioritaskan konsumen tertentu?

**Narasumber :**

Tidak mas. kami tidak membeda-bedakan konsumen kami. semua warga Mu'allimat sama posisinya tidak ada yang lebih. Hanya pada waktu penerimaan memang ada perlakuan khusus untuk konsumen-konsumen dari daerah-daerah luar Jawa karena pertimbangan daerah juga termasuk prosedur yang kami tentukan dalam PSB itu, seperti bapak-bapak tadi yang datang dari Kalimantan (kebetulan

bersamaan dengan wawancara ada tamu dari Kalimantan yang mendaftarkan anak mereka).

**Pewawancara :**

Untuk biaya pendidikan atau harga-lah istilah industrinya, untuk Mu'allimaat apakah diperhitungkan sesuai utilitas produk pendidikannya? kemudian bagaimana mekanisme penetapan harga tersebut?

**Direktur :**

Ya tentu dong, kami memiliki beberapa produk pendidikan mulai dari formal (MTs dan MA) operasionalnya habis berapa, kepesantrenan berapa, ekstra dan kepeleporan habis berapa, semua yang jelas diperhitungkan. Makanya, seperti yang saya bilang pada wawancara yang lalu, kalau swasta memang salah satu tantangannya ya persoalan-persoalan kayak gini, kalau tidak cermat bisa jadi pengeluaran tidak sesuai dengan dana yang diterima, baik dari wali murid maupun dari sumber yang lainnya.

Untuk mekanisme penetapan itu kita dan juga Mu'allimin bersama-sama dengan dewan pembina dari PP mendiskusikannya melalui sebuah rapat kerja ya. Kami berupaya agar biaya pendidikan yang dibebankan tidak terlalu mahal tetapi cukup untuk mendanai, mengcover semua kebutuhan.

**Pewawancara :**

Apakah harga yang ditawarkan selama ini terjangkau oleh konsumen? Bagaimana cara mengetahui tingkat kesanggupan konsumen tersebut?

**Direktur :**

Kami pastikan masih terjangkau, dan itu sesuai dengan daya beli konsumen yang kita inginkan. Hitungannya untuk Mu'allimaat ini termasuk murah lho Mas, DRB (Dana Rutin Bulanan) yang kita ambil dari orang tua lebih kurang 500 ribu-an terdiri 100-an SPP, 100-an kepesantrenan, 300 uang makan. Cukup murah untuk wilayah Jogja.

**Direktur :**

uang pangkal juga cukup terjangkau, sekitar 7 jutaan kalau melihat data penghasilan orang tua yang mayoritas diatas 3,5 juta/ bulannya. Coba, BIAS saja Coba BIAS saja sudah nyampe 10 jutaan, al Azhar coba berapa? Itu saja kami dapat diangsur selama pendidikan. Untuk mengetahui tingkat kesanggupan orang tua ya kita lihat dari data di bagian keuangan mas berapa persentase orang tua yang tidak bisa membayar atau nunggu pembayaran. Laporan yang saya peroleh tidak lebih dari 2 % yang begitu. Dan kami pengelola selalu kirimkan surat tagihan di awal bulan melalui pos.

**Pewawancara :**

Dari pemasukan tersebut apakah pengelola melakukan upaya menekan biaya untuk mendapat laba strategis yang menguntungkan?

**Direktur :**

Kalau menekan dalam arti penghematan ya, kita upayakan. Tapi kalau menekan biaya dalam arti mengurangi pelayanan untuk dapat keuntungan berlebih jelas tidak. Kita bisa pikirkan ulang pengeluaran-pengeluaran yang masih bisa ditekan bila sekiranya belum begitu penting kadang kita tunda dan mendahulukan yang penting. Kalau keuntungan saldo, mungkin selama ini kita dapat selisih dari uang makan yang fluktuatif dengan harga pasar, juga karena main banyak. Santri kita kan seribuan.

**Pewawancara :**

Pernah tidak bu, dari pemasukan yang diterima Mu'allimaat mengalami defisit?

**Narasumber :**

Tidak pernah Mas, selama saya menjabat belum pernah ada defisit malah surplus, meski tidak mesti banyak.

**Pewawancara :**

Saya bisa minta file keuangannya bu?

**Narasumber :**

Silahkan saja, mas bisa minta ke bagian keuangan.

**Pewawancara :**

Terimakasih bu, mungkin ini pertanyaan terakhir untuk pertemuan kali ini bu, sebenarnya bagaimana pendapat ibu tentang pengadopsian prinsip-prinsip ekonomi ke dunia pendidikan?

**Narasumber :**

Pengadopsian prinsip bisnis ke dalam pendidikan tidak harus membuat sekolah menjadi profit, yang diperlukan adalah menumbuhkan jiwa kewirausahaan karena harus mencari dana secara mandiri. Jadi kalo sekolah-sekolah swasta itu mahal dari pada negeri itu wajar apalagi sekarang tidak ada lagi subsidi dari pemerintah. kalau dulu kan ada istilah sekolah swasta bersubsidi, kalo sekarang sudah tidak ada. jadi otomatis sekolah harus mempertimbangkan secara cermat antara pemasukan yang mereka peroleh dari siswa dengan operasional pendidikan yang mereka lakukan. Jadi menurut saya, masuknya prinsip bisnis ke pendidikan itu

bukan untuk berpikir untung rugi, karena apa yang diperoleh dari penyelenggaraan pendidikan dalam arti laba nanti akan dikembalikan ke siswa lagi, dalam bentuk perbaikan fasilitas, perbaikan mutu pengajaran dan lainnya. Maaf sebentar ya mas, saya jawab telpon dulu (telpon kantor berdering).

Sesaat kemudian :

Begini mas, ini maaf sebelumnya. Saya tidak bisa melanjutkan wawancara ini, saya harus ke kantor Depag sekarang. Wawancaranya kita tunda dulu gimana? Nggak apa-apa ya.

**Pewawancara :**

Ya bu, tidak apa-apa saya menyesuaikan ibu saja. Trimakasih bu waktunya untuk hari ini.

**Narasumber :**

Ya mas, saya malah yang minta maaf.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**TRANSKIP WAWANCARA**

Kode	: WW/04/Dir/2013.
Narasumber	: Dra. Fauziyah Tri Astuti, M.A.
Topik Wawancara	: Implementasi Strategik.
Hari/ Tanggal	: Selasa, 5 Februari 2013.
Tempat	: Ruang Kantor Direktur Mu'allimaat.

**Pewawancara :**

Pada perbincangan yang lalu kita telah membahas tentang perencanaan strategik, pada pertemuan kali ini saya ingin mewawancarai ibu seputar implementasi atau pelaksanaan strategik, setelah perencanaan dibuat dan diputuskan secara resmi langkah-langkah apa yang ibu ambil selaku pimpinan di sini untuk mengimplementasikan apa yang telah direncanakan tersebut ?

**Narasumber :**

Langkah pertama yang kami ambil adalah sosialisasi. Upaya sosialisasi ini sekaligus untuk internalisasi visi misi, tujuan dan program-program yang kami lakukan dengan berbagai cara. Saya sampaikan pada rapat-rapat guru, karyawan. Kepada semua siswa saat memberikan pengarahan-pengarahan dan tausiyah. Kemudian ditempel ditempat-tempat strategis di area madrasah dan pesantren sehingga hampir di setiap ruangan ada visi misi itu. Termasuk kebijakan mutu juga, seperti yang *panjenenan* lihat pas masuk lewat pintu gerbang, ada baliho besar yang kami pasang. Yang satu kebijakan mutu, yang satu lagi prestasi-prestasi kita. Jadi semua warga Mu'allimaat dan masyarakat yang masuk langsung dapat baca itu.

**Pewawancara :**

Kalau acara khusus untuk sosialisasi itu ?

**Narasumber :**

Tidak ada, rapat-rapat kerja biasa saya kira sudah cukup.

**Pewawancara :**

Lantas untuk mengetahui bahwa sosialisasi berhasil atau tidaknya, dimana setiap komponen menjiwai visi misi, memahami program-program dan target yang direncanakan dan sebagainya itu gimana bu?

**Narasumber :**

Kinerja. Dari kinerja kan bisa dilihat karyawan yang paham akan hal itu pasti akan berusaha bekerja sesuai arahan dan memiliki etos kerja yang baik. Kan apa gunanya kalau sekedar tau atau hapal isi visi misi dan program-program tapi kinerjanya nol. Bagi saya itu cukup untuk melihat mereka paham atau tidak.

**Pewawancara :**

kemudian langkah apa lagi bu untuk pelaksanaan strategik?

**Narasumber :**

Saya buat pembagian tugas. Pembagian tugas itu untuk menjelaskan tanggung jawab tiap satuan kerja yang ada di madrasah ini. Makanya ini juga disosialisasikan agar mereka (guru dan karyawan) mengerti perannya masing-masing.

**Pewawancara :**

Ada berapa satuan kerja bu dalam penyelenggaraan pendidikan di Mu'allimaat ini?

**Narasumber :**

Di Mu'allimaat ini manajemennya terdiri dari dewan mudir atau direktur ada 4 orang ; satu orang direktur dan 3 wakil direktur, kemudian bendahara ada dua bendahara penerima dan bendahara pengguna, kemudian urusan-urusan kita bagi menjadi 17 urusan masing-masing ada kepalanya.

**Pewawancara :**

Dari file-file yang ibu berikan ke saya, saya mendapatkan dari program-program strategik yang disusun antara lain yang pertama adalah pemberdayaan sumber daya manusia. Bagaimana implementasinya?

**Narasaumber :**

Sumber daya di madrasah ini kan ada siswa, ada guru dan karyawan-karyawan. Semuanya harus ditingkatkan kualitasnya sesuai dengan tujuan pendidikan. siswa misalnya harus ditingkatkan kualitasnya dengan memberikan pengajaran yang baik, bimbingan, dan berbagai pelatihan untuk meningkatkan intelektualnya, kemandiriannya, dan keunggulan-keunggulan lainnya. Demikian juga dengan guru dan karyawan, kita upayakan pemberdayaan.

**Pewawancara :**

Untuk kurikulum di sekolah ini bagaimana bu?

Mengenai kurikulum kami mengikuti arahan dinas dan mengacu pada kebijakan pemerintah. Tahun 2004 kita terapkan KBK dan mulai tahun 2006 kita sudah KTSP. ya sesuai perubahan gimana? Ini yang untuk kurikulum 2013 kita sudah mulai dapat sosialisasinya. Meski sering gonta ganti tapi prinsip kita adalah berusaha menerapkan dengan sebaik-baiknya. Kalau mau tanya detail-detainya mas bisa tanya-tanya sama bu Erna yang ngurus kurikulum.

**Pewawancara :**

Ya bu, nanti coba saya akan bicarakan soal ini dengan beliau. Kalau untuk pesantrennya, perjalanannya selama ini bagaimana bu?

**Narasumber :**

Alhamdulillah baik, ya berjalan sebagaimana konsep yang kita buat. Anak-anak di asrama dibimbing oleh musyirah atau pembina melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti mengaji, praktik bahasa arab dengan muhadatsah dan muhadharah, juga bahasa inggris dan tahfidh.

**Pewawancara :**

Untuk kajian kitab dan kegiatan-kegiatan diskusi fiqh seperti umpamanya kayak di pondok-pondok NU yang saya tahu ada kegiatan bahtsul masail.

**Narasumber :**

Kajian kitab kita belum ada programnya, tapi mungkin ada musyirah-musyirah yang membina asrama pas memberikan tausiyah-tausiyah pakai kitab-kitab tertentu saya kurang tau. Kalau bahtsul masail...wah itu berat mas. Kita kegiatannya sudah se-abreg... apalagi pondok kita kan pondok-pondokan. Yang penting siswi-siswi kami bisa baca kitab gundul itu saja sudah syukur. Siswi kami juga beberapa orang pernah menjuarai lomba baca kitab.

**Pewawancara :**

Kalau yang sifatnya pelatihan-pelatihan ?

**Narasumber :**

Pelatihan-pelatihan kami masukkan di kegiatan ekstra ada tapak suci, PMR, kepanduan, kerajinan tangan, menjahit dan lainnya.

**Pewawancara :**

Upaya-upaya pembedayaan untuk guru dan karyawan ada tidak bu? Apa saja kalau ada?

**Narasumber :**

Ada..pemberdayaan guru diantaranya kami ikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan pelatihan, workshop, MGMP dan penataran. Bahkan ada sebagian guru yang

diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dengan diberi bantuan dana. Kalau karyawan biasanya karyawan tenaga kependidikan seperti yang ada dibagian administrasi misalnya.

**Pewawancara :**

Sekarang implementasi dalam pengembangan sarana dan prasarana, apa yang pengelola lakukan untuk menciptakan sarana dan prasarana yang terpadu dan kondusif sebagaimana dalam rumusan perencanaan strategik?

**Narasumber :**

Yang saya lakukan adalah pengembangan fisik bangunan. sebisa mungkin kami upayakan untuk menambah bangunan dan memperluas lahan. Mas Fuad tahu sendiri posisi bangunan kita kan di kawasan yang padat penduduknya jadi susah, beda dengan Mu'allimin lahannya relatif lebih luas. Seperti yang saya katakan pada wawancara lalu perbaikan dan pememajaan bangunan-bangunan yang sudah tua menjadi agenda penting kita, tahun 2012 kemarin ini kita baru saja meresmikan gedung yang kita tempati ini. Semuanya ini bekerjasama dengan PP tentunya.

**Pewawancara :**

Apa dalam pengembangan ini dananya juga berasal dari dana yang diambil dari wali murid?

**Narasumber :**

Ya jelas no, kan diantara biaya-biaya pendidikan ada dana pengembangan pendidikan atau DPP itu. itu dana alokasi untuk menambah fasilitas atau memperbaiki sarana-prasarana yang sudah tidak layak.

**Pewawancara :**

Bagaimana dengan rencana pengembangan system ISO, perjalanannya sejauh mana sampai sekarang ini?

**Narasumber :**

standar ISO itu kan salah satu indikator sekolah maju, makanya untuk mengarah ke situ kita terapkan sistem administrasi baku, kita kembangkan juga sistem penjaminan mutu. Sistem administrasi semacam ini akan mempermudah saya dalam melakukan fungsi pengawasan dan supervisi pendidikan. sebagai impiementasinya pertengahan tahun 2011 lalu kita bentuk bagian penjaminan mutu yang kantornya di bawah. Sistem pengelolaan informasi terpadu juga mulai dioperasikan untuk mempermudah murid dan wali murid dalam mendapatkan informasi pendidikan.

**Pewawancara :**

Wah mudah-mudahan tidak ada hambatan ya bu untuk ISO-nya ke depan. kalau mengenai kendala-kendala atau hambatan yang masih dihadapi sampai saat ini apa saja ya bu?

**Narasumber :**

Kalau hambatan ya jelas ada mas. Setiap lembaga pendidikan saya yakin mengalami itu. Untuk Mu'allimaat hambatan yang jelas ada dana untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang banyak membutuhkan biaya, dan tidak selalu etis kalo diambil dari iuran siswa.

**Pewawancara :**

Terus langkah untuk mengatasinya bagaimana bu?

**Narasumber :**

Untuk mengatasinya kami mencoba mencari donatur-donatur baik itu melalui pengusulan ke PP atau langsung madrasah sendiri lewat humas sekolah.

**Pewawancara :**

Dalam profil madrasah yang saya baca kalau madrasah ini juga mengalami hambatan dalam mencari SDM pengembangan bahasa dan pembinaan siswa, apa itu memang demikian ?

**Narasumber :**

ya itu memang betul. Tapi untuk yang SDM yang bahasa Alhamdulillah sudah dapat kami atasi, yang masih ada kendala itu untuk pembinaan-pembinaan di asrama (pesantren). Karena asrama kita masih terpisah-pisah, tidak jadi satu, otomatis kita butuh musyrifah yang cukup banyak untuk mengawasi santri-santri.

**Pewawancara :**

Dari mana dapatnya bu?

**Narasumber :**

kami dapat bantuan dari PP. Ustadzah Lailatus Syarifah yang lulusan Mesir itu, beliau juga dosen di Ma'had Ali bin Abi Thalib UMY. Untuk musyrifah kita ada bantuan anak-anak pengabdian dari PUTM, selain itu juga kita berdayakan siswi-siswi senior untuk membantu para musyrifah.

**Pewawancara :**

Bukannya alumni Mu'allimaat banyak yang meneruskan di luar negeri? Kenapa tidak diberdayakan saja alumni-alumni yang sudah lulus bu?

**Narasumber :**

Ya cukup banyak sebenarnya. Ada yang di Mesir, Libya, Madinah hanya saja kan tidak setiap alumni mau kembali ke Mu'allimaat apalagi yang dari luar-luar Jawa biasa mereka berkisah di masyarakatnya.

**Pewawancara :**

Saya dulu punya teman SMP namanya Fina bu, denger-denger dia MA-nya disini terus melanjutkan ke Mesir, nggak tahu sekarang sudah selesai apa belum?

**Narasumber :**

Fina oktiyai ya, ya dulu memang minta rekomendasi untuk melanjutkan di Mesir. Tapi kalau scandainya sudah selesai juga paling ditarik ke daerah, kan dari luar Jawa to.

**Pewawancara :**

Kalau hambatan yang sifatnya politis bu, maksudnya yang kaitannya dengan pelaksanaan intruksi dan kebijakan-kebijakan yang ibu buat ada tidak?

**Narasumber :**

Untuk hambatan yang sifatnya politis apa ya? (terdiam sejenak berpikir) oh itu mas...guru-guru tua yang sudah lama mengabdikan, ada beberapa yang saya rasakan itu menghambat kebijakan-kebijakan saya dan cenderung kurang respon. Mungkin merasa sudah senior ya...jadi saya susah...kalau mau terus ditegur *pakewuh* sendiri, kalau dibiarkan saya takut jadi tiru oich yang muda-muda sebab yang muda-muda masih gampang ya diarahkan, pola pikirnya juga lebih terbuka.

**Pewawancara :**

Langkah mengatasinya?

**Narasumber :**

awalnya saya coba ikut-ikutkan kalau ada pelatihan-pelatihan atau upaya-upaya improvisasi lainnya. Tapi ya gitu...diikuti sih diikuti tapi efeknya tidak ada. Apa yang didapat ya tidak dijalankan. Kalau saya rasa sudah tidak bisa lagi diupayakan perbaikan biasanya saya kurangi jam-jam ngajarnya, saya kurangi amanah-amanahnya dalam kegiatan, lama-lama mereka mengundurkan diri dengan sendirinya.

**Pewawancara :**

Kalau guru-guru atau karyawan muda *treatment*-nya gimana bu?

**Narasumber :**

Kalau yang bermasalah guru-guru atau karyawan yang muda saya langsung tegur mas, kalau tidak diindahkan kami beri surat peringatan, tidak diindahkan juga kami berhentikan.

**Pewawancara :**

Wah mengurus orang memang begitu ya bu tantangan-tantangannya?

**Narasumber :**

Ya mas memang begitu.

**Pewawancara :**

Berarti dalam hubungan ibu selaku atasan dengan bawahan-bawahan juga ada masalah-masalah yang sifatnya emosional psikologis ya bu, seperti adanya guru-guru yang sewot, aeuu atau yang lainnya?

**Narasumber :**

Kalau itu ya wajar ada mas. Namanya juga mimpin orang banyak yang karakternya beda-beda. Ada yang gampang ada yang susah. Terkadang kalau ada kebijakan-kebijakan saya yang kurang bisa atau belum bisa diterima ya ada reaksi. Dan hal-hal kayak gitu kan bisa berpengaruh kepada proses manajemen yang kita jalankan, meskipun tidak signifikan.

**Pewawancara :**

Contohnya kasus misalnya bu?

**Narasumber :**

Contohnya kemarin belum lama kebijakan saya tentang pintu masuk madrasah yang harus dikunci satpam pada jam-jam yang telah ditentukan. Kalau ada siswa, guru, karyawan yang terlambat gak bisa masuk,,akhirnya saya tegur to...kecil-kecil kayak gini bisa timbul masalah kalau kita tidak bisa atasi.

**Pewawancara :**

Kalau masalah-masalah seperti ini bagaimana ibu mengatasinya?

**Narasumber :**

Dalam manajemen ini saya upayakan komunikasi yang terjadi antar saya dan bawahan adalah komunikasi dua arah. Itarapannya ada timbal balik yang seimbang. Saya biasa dapat kritik saran bahkan digunjing beberapa guru biasa. Apalagi mas tahu di sini kebanyakan guru perempuan kalau sudah berkumpul ya...ada saja yang dibahas. Saya tahu itu tapi saya tidak sakit hati,,namanya pemimpin ya begitu resikonya. Nanti kalau Mas Fuad jadi kepala sekolah juga

merasakan juga. Saya pernah dapat kritikan lewat SMS malem-malem yang intinya tidak terima dengan teguran dari saya, pernah juga masukan soal rumor-rumor negatif diantara karyawan dari salah satu guru yang dekat dengan saya. Ada yang langsung saya tanggapi ada yang saya biarkan. Disamping kadang sudah malam, juga nanti kalau lewat SMS tambah jadi mis. wong disampaikan langsung saja kadang ada yang tidak paham. Nanti biasanya di akhir-akhir rapat saya pakai untuk klarifikasi dari masalah-masalah yang ada.

**Pewawancara :**

Sebenarnya kalau ada masalah-masalah organisasi termasuk hal-hal semacam ini, ibu mengutamakan penyelesaian prosedural atau penyelesaian pragmatis dalam arti langsung diselesai secepat mungkin yang penting cepat keluar gitu?

**Narasumber :**

Kalau saya cenderung memilih bagaimana aturannya yang sudah disepakati. Kalau ada prosedur yang harus dijalankan ya harus dijalankan. Tapi untuk masalah-masalah kecil yang tidak ada aturan penyelesaiannya ya kenapa nunggu lama-lama.

**Pewawancara :**

Mekanismenya?

**Narasumber :**

Mekanisme apa?

**Pewawancara :**

Mekanisme yang prosedural dalam penyelesaian masalah itu misalnya gimana?

**Narasumber :**

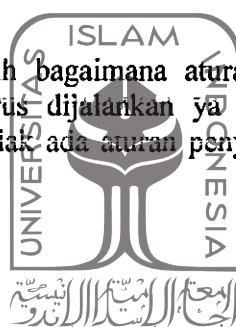
Ya misalnya kemarin yang saya bilang, kalau melakukan pelanggaran pertama ya ditegur, masih mengulangi diberi surat peringatan sampai pada batas tertentu bisa dilakukan pemutusan hubungan kerja.

**Pewawancara :**

Kalau begini bu, misalnya ada sebuah masalah yang terjadi apakah? Umpunya masalah murid bermasalah, atau ada fasilitas yang rusak bagaimana penangannya? Ibu langsung tangani sendiri atau memperonyakannya kepada bawahan ibu?

**Narasumber :**

Kalau urusan-urusan kayak gitu kan udah ada bagiannya masing-masing, sudah ada orang yang bertanggung jawab. Ya masak saya harus turun tangan sendiri mengatasi masalah-masalah kayak gitu, ngurusi murid bermasalah lah, fasilitas rusak lah ya tidak lah.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Oo begitu ya bu. Ini tadi pertanyaan terakhir saya, berhubung sudah adzan dhuhur saya kira wawancara kali ini cukup sekian dulu. Kita lanjutkan Inshaallah minggu depan, nanti waktunya saya tunggu ibu sms kayak kemarin.

**Narasumber :**

Ya mas, tapi kalau bisa besok gimana kalau dipercepat saja. Maksudnya materi wawancaranya dipadatkan biar cepat selesai. Soalnya saya banyak urusan ini sering rapat dan banyak kerjaan saya yang belum saya kerjakan. Biasanya kalau saya pimpinan diwawancarai sekali saja cukup lo kalau penelitian-penelitian yang sudah.

**Pewawancara :**

Jadwal yang saya rencanakan di proposal yang ajukan ke Mu'allimaat kemarin 7 kali pertemuan bu. Maaf bu, soalnya ini penelitian tentang manajemen strategik informasinya harus saya dapat dari manajemen puncak organisasi bu. Ya insyaAllah akan saya buat seringkat mungkin bu. Terima kasih lo bu atas waktunya.

**Narasumber :**

Ya masa sama-sama. Mas Fuad sendiri lah yang bisa atur masalah itu.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

### TRANSKIP WAWANCARA

Kode	: WW/05/Dir/2013.
Narasumber	: Dra. Fauziah Tri Astuti, M.A.
Topik Wawancara	: Implementasi dan evaluasi strategik.
Hari/ Tanggal	: Selasa, 15 Januari 2013.
Tempat	: Ruang Kantor Direktur Mu'allimaat.

**Pewawancara :**

Ini mungkin wawancara terakhir dengan ibu, fokus wawancara sebenarnya pada proses evaluasi strategik, tapi yang kemarin masih ada beberapa pertanyaan seputar implementasi yang belum sempat saya tanyakan saya sertakan pada wawancara ini. Gak apa-apa ya bu?

**Narasumber :**

Ya nggak apa-apa mas, waktu saya agak longgar kok hari ini. Tapi bisa selesai kan?

**Pewawancara :**

Insyallah bu, gak terlalu banyak kok. Kemarin itu saya ingin menanyakan soal kultur organisasi. Bagaimana pun membangun kultur dalam sebuah organisasi adalah penting dan termasuk hal yang menentukan sukses tidaknya sebuah manajemen. Nilai-nilai apa yang ditanamkan di madrasah ini sebagai standar kerja organisasi atau acuan untuk membangun kultur organisasi yang baik? Dan bagaimana komitmen guru dan karyawan di sini?

**Narasumber :**

Nilai-nilai yang dijadikan kultur di sini ya banyak ya..yang pertama jelas keikhlasan, namanya sekolah swasta bayarannya tidak seperti sekolah negeri pastinya, kesungguhan, amanah dan lainnya. Secara umum dalam pengamatan saya, komitmen guru dan karyawan terhadap nilai-nilai tersebut baik, secara umum lho.

**Pewawancara :**

Bagaimana dengan keterlibatan mereka dalam pembuatan kebijakan-kebijakan selama ini? Apa tindakan ibu untuk mengupayakan hal itu?

**Narasumber :**

Keterlibatan guru dan karyawan dalam pembuatan kebijakan? Tentu saya upayakan. Setiap kebijakan atau keputusan yang saya ambil saya selalu melibatkan mereka, minimal orang-orang kepercayaan saya seperti para wakil direktur yang sewaktu-waktu menggantikan peran saya. Pelibatan itu lakukan supaya ada rasa tanggung jawab, rasa memiliki bukan sekedar menjalankan tugas dari atasan yang tidak ada negosiasi sama sekali di dalamnya. Nanti saya dianggap pemimpin yang otoriter dong kalau gitu. Saya berusaha terbuka kepada semua bawahan saya menerima masukan, kritikan bahkan biasa saya beradu argumen tentang suatu kebijakan dengan mereka. Kalau ada ide yang lebih baik datang dari bawahan saya ya saya akan hargai itu.

**Pewawancara :**

Apakah ibu selalu menjelaskan kepada seluruh guru/karyawan bahkan siswa tentang maksud sebuah kebijakan yang diambil?

**Narasumber :**

Iya no. La sosialisasi-sosialisasi yang saya jelaskan itu kan dalam rangka menjelaskan maksud dari sebuah program atau kebijakan. Malah sejak perumusan kita sudah lakukan diskusi-diskusi tentunya untuk melihat argumen argumen dari setiap kebijakan yang akan diambil tersebut. Jangan sampai menjalankan kebijakan tidak tahu maksudnya, bagaimana caranya dan seterusnya.

**Pewawancara :**

Oke bu, itu tadi pertanyaan-pertanyaan yang tertinggal kemarin. Sekarang kita masuk kepada topik evaluasi strategis, apakah ibu melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah dijalankan?

**Narasumber :**

O ya, evaluasi itu pasti. Saya kan yang melaksanakan fungsi pengawasan dengan mengontrol kerja dari setiap bagian-bagian yang. Saya juga melakukan kegiatan supervisi pendidikan, muhasabah muhasabah dan proses evaluasi lainnya. Itu saya lakukan pada saat selesai memimpin rapat misalnya, dengan meminta laporan-laporan dari setiap kaur saya biasa memberikan evaluasi. Juga tidak lupa mengingatkan target-target yang belum terpenuhi oleh setiap bagiannya. Jadi evaluasi bagi saya harus supaya kami semua biasa melakukan perbaikan-perbaikan.

**Pewawancara :**

Bagaimana bu keterlaksanaan dari program-program strategis yang dirumuskan, apakah berjalan sesuai rencana?

**Narasumber:**

Alhamdulillah... sebagian besar program yang kita canangkan dapat kita capai, kira-kira 90 % atau lebih secara keseluruhan. Kami membuat indikator-indikator ketercapaiannya dari setiap programnya. Mas bisa lihat kok di instrumen evaluasi diri madrasah dan laporan monitoring pendidikan oleh depag. Semuanya ada di file yang saya kasih ke mas. Bisa dicek soal keterlaksanaan program-program kami.

**Pewawancara :**

Yang belum terlaksana apa bu ?

**Narasumber :**

Yang belum itu standarisasi ISO 9001: 2008, itu sudah lama direncanakan. Kemudian peningkatan jumlah alumni yang meneruskan kuliah dengan mengambil studi Islam yang lebih sedikit dibandingkan yang mengambil jurusan lain misalnya pendidikan. itu kan yang diharapkan dari Mu'allimin untuk memback-up kader Ulama' Muhammadiyah, meskipun tahun 2012 kemarin meningkat.

**Pewawancara :**

Kenapa demikian bu? Apa kira-kira penyebabnya?

**Narasumber :**

saya sendiri bingung kalau ditanya kenapa, kenapa minat alumni untuk studi agama ditingkat lanjut sangat rendah, padahal jelas kebutuhan persyarikatan terhadap ulama'-ulama tabligh terasa mendesak. Jamannya mungkin ya. Kami sudah lakukan kerjasama dengan kampus-kampus Muhammadiyah seperti UAD, UMY dan yang intensif seperti PUTM. Tahun kemarin ada 5 orang yang masuk ke PUTM, dan beberapa orang alumni PUTM wiyata bakti di Mu'allimaat.

**Pewawancara :**

Dari program-program yang terlaksana ada tidak, program-program yang tadinya tidak direncanakan tetapi terlaksana dan itu memberi dampak yang baik bagi madrasah ini?

**Narasumber :**

nggak ada mas, semuanya dilaksanakan sesuai rencana. Kalaupun ada itu hal-hal teknis seperti pembelian barang-barang yang kadang butuh dengan cepat karena adanya sebuah momen saja atau pas ada dana-dana hibah yang tidak kita perhitungkan sebelumnya. Dan pastinya memberikan hasil yang baik ya.

**Pewawancara :**

Kalau evaluasi soal kelanggengan strategi, maksudnya gini bu, kan madrasah ini memiliki strategi-strategi bersaing ya misalnya segmentasi yang dipilih pendidikan kader, penyelenggaraan pendidikan terpadu dengan kepesantrenan dan sebagainya. Nah kira-kira seberapa lama strategi-strategi tersebut bertahan dan terus bisa dipakai atau diterapkan untuk menghadapi persaingan dengan lembaga lain?

**Narasumber :**

Kalau yang dimaksud dengan kelanggengan strategi itu seberapa lama strategi itu bertahan saya tidak bisa memastikan mas, masa depan itu kan tinggal keyakinan ya. Meskipun seandainya pesaing saya kira upaya-upaya pembaharuan pasti terus dilakukan.

**Pewawancara :**

Maksud saya tentang pesaing itu, kalau kita lihat hari ini kan sekolah-sekolah Islam baru yang terpadu terpadu itu banyak pembaharuan-pembaharuan baik dalam model, sistem, proses pembelajaran; apa itu juga dilakukan di Mu'allimaat sebagaimana dulu KH. Dahlan berijtihad?

**Narasumber :**

Kami juga terus melakukan pembaharuan dan ijtihad yang bermanfaat dalam dunia pendidikan ini seperti pembejaran kontekstual, sistem *moving class* dan lain-lain kita coba lakukan, tapi memang kalau yang sifatnya radikal seperti yang dilakukan KH Ahmad Dahlan, kayaknya agak susah ya, itu kan ijtihad dilevel pemikiran pendidikan dan kami ini kan di level bawahnya yaitu praktik pendidikan.

**Pewawancara :**

Berarti kalau ada lembaga atau sekolah yang meniru-niru konsep Mu'allimaat dan semakin banyak yang mengikutinya dibiarkan saja bu atau bagaimana?

**Narasumber :**

Ya alhamdulillah kalau begitu Mu'allimaat bisa menginspirasi yang lain dong, bagus jika demikian dan kami malah bangga konsep Muhammadiyah dapat diterima dan disebarluaskan.

**Pewawancara :**

Jadi kalau saya lebih tegaskan untuk sekarang ini ibu belum terpikir untuk merubah ijtihad-ijtihad pendidikan yang ada ya bu, maksudnya yang sifatnya prinsip diturunkan dari pemikirannya K.H. Ahmad Dahlan.

**Narasumber :**

Ya

**Pewawancara :**

Oke, kalau dari program-program yang sudah terlaksana, program-program apa yang kira-kira perlu ditinjau kembali dan program-program apa yang perlu dikuatkan atau dimunculkan?

**Narasumber :**

Sepertinya program-program kita sudah cukup, syukur bisa terlaksana semua. Kalau yang perlu dikuatkan dari analisis saya jelas pesantrennya yang masih banyak kekurangan. Maklum lah kultur pesantren memang susah dihidupkan di Muhammadiyah ini, jadi ya perjuangan. Tapi saya yakin itu bisa.

**Pewawancara :**

Ya mudah-mudahan bisa bu, saya doakan. Nih alhamdulillah semua pertanyaan yang saya siapkan sudah saya dapatkan jawabannya ibu. Terima kasih ibu sudah luangkan waktu buat saya, pokoknya terima kasih banget bu meski biasanya Mu'allimaat tidak terima penelitian di semester dua saya masih dapat kesempatan.

**Narasumber :**

Ya mas sama-sama. Saya minta maaf lho kalau kurang maksimal, disambi-sambi terus, ya ada tamu lah ya ada rapat mendadak dan yang lain. Nanti untuk suratnya mas bisa minta sama mas Awan di ruang 1U mas.

**Pewawancara :**

Ya bu, terima kasih. Saya juga kalau selama dalam penelitian saya disini ada kesalahan saya bisa minta maaf.

## LAMPIRAN 4. TRANSKIP STUDI DOKUMENTASI

No	Nama Dokumen	Teks Terulis	Analisis dan Interpretasi
1	Profil Madrasah Mu'allimaat Tahun 2012.	<p>Di era globalisasi, Madrasah Muhammadiyah Yogyakarta menyadari sepenuhnya bahwa masyarakat tempat berdirinya tegak, hidup dan menjadi medan perjuangannya, terus mengalami perkembangan dan perubahan begitu cepat. Oleh karena itu, Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta dengan sistem kepesantrenannya akan senantiasa mengembangkan kemampuan diri secara profesional untuk merevitalisasi cita-cita luhur yang menjadi dasar pijakan berdirinya serta merajut masa depannya dalam era kompetisi yang mengandalkan keunggulan</p>	<p>Teks menunukkan kesadaran pengelola Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah akan tantangan perubahan zaman, berarti madrasah harus menyiapkan diri dan mengembangkan daya saing untuk menghadapi persaingan. Konteks persaingan yang dimaksud adalah persaingan dalam arti yang luas melibatkan semua lembaga pendidikan yang ada saat ini, baik yang formal maupun non-formal, yang negeri maupun yang swasta. Namun jika makna persaingan dipersempit oleh pandangan ekonomis yaitu persaingan dalam mendapatkan calon peserta didik. Mau tidak mau ini diakui oleh penyelenggara pendidikan swasta.</p>
2	Profil Madrasah Mu'allimaat Tahun 2012.	<p>Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta sebagai institusi pendidikan tingkat menengah yang unggul dan mampu menghasilkan kader ulama', pemimpin, dan pendidik sebagai pembawa misi</p>	<p>Visi ini menggambarkan cita-cita lembaga sebagai institusi pendidikan yang diheban persyarakatan sebagai induk organisasi yang menaunginya. Tuga</p>

		gerakan Muhammadiyah.	sini sangat berat ditinjau dari kultur organisasi yang lebih mampu mencetak organisatoris daripada menghasilkan ulama.
3	Profil Madrasah Mu'allimaat Tahun 2012.	<p>Supaya sistem pendidikan berlangsung efektif selama 6 tahun maka seluruh proses pembinaan dan pendidikan di madrasah Mu'allimaat berjalan 24 jam dengan sistem pesantren atau boarding school.</p>  <p>UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA</p>	<p>Perpaduan antara sistem persekolahan formal dengan pesantren merupakan ciri khas yang ingin dikembangkan sekaligus jalan untuk merealisasikan tujuan pembinaan kader yang tidak mudah dan membutuhkan pengawasan secara intensif. Jika sistem ini berjalan dengan baik maka harapan menghasilkan kader terutama ulama yang berwawasan dapat terpenuhi atau paling tidak lebih dari sekolah Muhammadiyah lain atau sekolah umum yang pengawasannya tidak dilakukan 24 jam.</p>
4	Profil Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan Islam guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang ilmu-ilmu dasar keislaman, ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya.</li> <li>2) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan bahasa Arab dan bahasa</li> </ol>	<p>Misi yang berjumlah 6 butir ini merupakan langkah-langkah atau panduan dalam mewujudkan visi. Misi-misi ini jika ditinjau dari konteks persaingan cukup baik untuk membangun daya saing lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan Islam seyogyanya memang harus memberikan</p>


		<p>Inggris sebagai alat komunikasi untuk mendalam agama dan ilmu pengetahuan.</p> <p>3) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan kepemimpinan guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang akhlak dan kepribadian.</p> <p>4) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan keguruan guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang kependidikan.</p> <p>5) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan keterampilan guna membangun kompetensi siswi di bidang wirausaha.</p> <p>6) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan kader Muhammadiyah guna membangun kompetensi dan keunggulan siswi di bidang organisasi dan perjuangan Muhammadiyah.</p>	<p>keseimbangan dalam pengajaran ilmu agama dan ilmu sains, memperhatikan pentingnya penguasaan bahasa Asing. Adapun pendidikan kepemimpinan, keguruan, pendidikan kader adalah tuntutan sekaligus ciri khas yang harus dipertahankan. pendidikan wirausaha menjadi bukti sebuah lembaga pendidikan melihat tren pendidikan yang tidak lagi bertumpu hanya pada menghasilkan out-put pendidikan dengan SKL tertentu tetapi juga memberikan bekal kewirausahaan untuk dapat hidup lebih fleksibel dan modal untuk survive di tengah meningkatnya angka pencari kerja dan pengangguran.</p>
5	Rencana Kerja Sekolah Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.	<p>a. Program Jangka Pendek, meliputi :</p> <p>1) Pengembangan proses belajar mengajar.</p> <p>2) Penertiban administrasi proses belajar mengajar.</p>	<p>Program-program kerja madrasah yang terbagi menjadi program jangka pendek, menengah dan panjang merupakan</p>

		<p>3) Evaluasi belajar siswa.</p> <p>4) Pengembangan pemberdayaan perpustakaan dan sistem informasi.</p> <p>5) Pengembangan pemberdayaan laboratorium.</p> <p>6) Pengembangan program pembelajaran di asrama</p> <p>7) Pengembangan kehidupan islami di asrama.</p> <p>8) Konsolidasi pembinaan di asrama.</p> <p>9) Bimbingan siswi.</p> <p>10) Pembinaan UKS.</p> <p>11) Pembinaan kegiatan dan prestasi siswi.</p> <p>12) Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler.</p> <p>13) Pembinaan Tim Dakwah dan Mubaligh Hijrah.</p> <p>14) Pembinaan Kepeloporan dan Kepemimpinan.</p> <p>15) Pembinaan bahasa di madrasah dan di asrama.</p> <p>16) Pengembangan unit usaha madrasah.</p> <p>17) Peningkatan kualitas SDM di Madrasah dan di Asrama.</p> <p>b. Program Jangka antara lain:</p> <p>1) Pengembangan asrama yang memadai dan kondusif</p> <p>2) Pengembangan perpustakaan</p> <p>3) Pengembangan laboratorium (bahasa, IPA dan Komputer)</p> <p>4) Pengembangan fasilitas multi media</p>	<p>pembagian yang umum terjadi dalam sebuah perencanaan. Program kerja jangka pendek merupakan program madrasah tahunan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan setiap tahun. Program jangka pendek ini merupakan lapisan paling luar dari bangun strategi. Komponen-komponen ini merupakan eksekusi sehingga bersifat lebih operasional dibandingkan dengan program jangka menengah dan jangka panjang. Dari ketiga rencana kerja ini program jangka panjang lah yang merepresntasikan perencanaan stratagik madrasah. Namun demikian ketiganya berkaitan erat satu sama lain.</p>
--	--	--	---

		<p>5) Pengembangan system penjaminan mutu (Quality Assurance)</p> <p>6) Pengembangan system informasi terpadu (SiPintar)</p> <p>7) Pengembangan pelayanan UKS untuk masyarakat sekitar</p> <p>8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai</p> <p>9) Meningkatkan kualitas SDM menuju profesionalisme</p> <p>10) Mencetak out put yang lebih berkualitas</p> <p>11) Mencetak out put yang sanggup menjadi kader persyarikatan</p> <p>c. Program Jangka Panjang</p> <p>Program kerja jangka panjang adalah rencana pengembangan madrasah yang menggunakan jangka 8 tahunan. Program-programnya antara lain:</p> <p>1) Peningkatan kualitas SDM guru, karyawan dan siswi yang memiliki keunggulan dalam ketaqwaan, intelektualitas, kemandirian, kepeloporan dan semangat amar makruf nahi munkar yang berdasarkan pada Al Qur'an dan As Sunnah.</p> <p>2) Pengembangan sarana dan prasarana madrasah yang terpadu dan kondusif.</p> <p>3) Peningkatan</p>	
--	--	---	--

		<p>keterampilan berbahasa Arab dan Bahasa Inggris baik secara aktif maupun pasif.</p> <p>4) Peningkatan prestasi akademik dan non akademik yang memiliki kualifikasi internasional.</p> <p>5) Pengembangan system ISO 9001: 2008 (International Organization For Standardization)</p>	
6	Draf Branding Madrasah sebagai sekolah kader.	<p>RENCANA PROGRAM STRATEGIS:</p> <p>1) Pengembangan manajemen madrasah yang berbasis mutu.</p> <p>2) Pengembangan sistem administrasi baku.</p> <p>3) Pengembangan model pembelajaran ke arah pencapaian kompetensi dasar keilmuan, kepribadian, kecakapan, sosial kemanusiaan, dan gerakan.</p> <p>4) Pengembangan proses pendidikan di madrasah dan boarding yang mengacu kepada 8 Standar Nasional Pendidik.</p> <p>5) Pengembangan model pembelajaran yang menekankan pada pembangunan karakter (character building) dengan menumbuhkembangkan kecerdasan dan kepribadian peserta didik secara utuh.</p> <p>6) Pengembangan model evaluasi hasil belajar yang mengacu pada SKL</p>	<p>Rencana program strategik dalam draf branding ini memang sedikit berbeda dari perencanaan strategik dalam dokumen rencana kerja sekolah, jika diperhatikan poin-poin yang ada didalamnya adalah campuran antara program jangka panjang dan menengah.</p> <p>Berdasarkan klarifikasi dari direktur bahwa rencana tersebut ia sendiri yang menyusunnya bukan sebagaimana rencana kerja yang disusun oleh tim maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa draf ini dipergunakan oleh direktur untuk memudahkan mengarahkan kepemimpinannya dalam rangka menguatkan kembali pendidikan kader</p>

		<p>yang telah ditetapkan permendiknas.</p> <p>7) Pengembangan model pembelajaran yang menekankan pada kemampuan penalaran analisis, sintesis, dan kreativitas.</p> <p>8) Pemberdayaan pendidik yang dapat meningkatkan kompetensi dan dapat melaksanakan tugas profesional .</p> <p>9) Pengembangan penilaian dan evaluasi kepribadian peserta didik yang komprehensif.</p> <p>10) Pengembangan pendidikan karakter untuk memperkokoh mentalitas alumni sebagai kader persyarikatan</p>	<p>namun dijiwai oleh semangat standarisasi SPN yang diduga hasil dari diklat-diklat yang ia ikuti.</p>
7	<p>Profil Madrasah Mu'allimaat Muhamadiyah 2012.</p>	<p>Menampilkan data kelulusan program MAK 100 %, IPA rata-rata 99 %, IPS rata-rata 99 %, dan Tsanawiyah 98 %.</p>	<p>Data tersebut ditampilkan selain untuk memberikan informasi tentang hasil proses pendidikan kepada pihak yang membutuhkan, juga menjadi alat promosi bagi calon konsumen dalam memilih sekolah untuk anak-anak mereka. Prestasi akademik menjadi alasan utama sekolah dipilih oleh masyarakat, mengingat UN saat ini masih dijadikan satu-satu tolok ukur keberhasilan pendidikan.</p>

8	Data Administrasi Madrasah : Rekapitulasi Jenis Pekerjaan dan Penghasilan Orang Tua Siswi, 2012.	<p>Memuat informasi : 48 % orang tua siswi berpenghasilan di atas 2, 5 Juta/ Bulan, antara 2 juta hingga 2, 5 sebanyak 7 %, 1,5 hingga 2 juta sebanyak 8 %, 1 juta hingga 1,5 sebanyak 25 %, antara 200 ribu hingga 1 juta 5 % dan dibawah 200 ribu 1 % dan tidak tetap 7 %.</p> 	<p>Dengan data penghasilan orang tua seperti ini maka dengan menetapkan harga/biaya pendidikan (DRB) sebesar 500 ribu rupiah maka pengelola dapat memastikan harga pendidikan terjangkau oleh sebagian besar konsumen. Peneliti mengambil kesimpulan bahwa penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Mu'llimaat sesuai dengan konsumen yang ditujunya yaitu masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas.</p>
9	Profil Madrasah	<p>Memuat : Tabel-tabel yang berisi jumlah siswa yang mendaftar dan yang diterima 5 tahun terakhir yang mengalami peningkatan tajam hingga ditahun 2012 menolak sekitar 150-an siswa karena tidak lolos seleksi.</p>	<p>Data ini menunjukkan animo mendaftarkan anaknya ke Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta cukup tinggi dan atas dasar ini peneliti menyimpulkan bahwa pengelola madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah berhasil madrasah.</p>
10	Artefak Di Ruang Administrasi.	<p>Berisi dokumen pembagian tugas dari satuan-satuan kerja yang ada dalam manajemen madrasah.</p>	<p>Hal ini merupakan salah satu langkah direktur untuk mengingatkan orang-orang yang dipimpinya terhadap amanah dan tugasnya. Hal ini membuktikan bahwa direktur</p>

			Mu'allimaat menempuh langkah sosialisasi.
11	Dokumen Rencana Kerja Sekolah	SWOT Analisis berdasarkan Standar Nasional Pendidikan berisi kekuatan, peluang dan ancaman. (Rincian dilampirkan tersendiri)	SWOT analisis merupakan perangkat analisis lingkungan strategis yang familiar dalam dunia manajemen. Dengan menggunakan perangkat ini berarti pengelola Madrasah Mu'allimaat telah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal secara otomatis.
12	Instrumen EDM untuk Monitoring.	Dokumen ini berisi rincian evaluasi madrasah berdasarkan SNP yang bagian-bagian meliputi, komponen-komponen yang dievaluasi, indikator, bukti fisik, ringkasan deskripsi, tahap-tahap pengembangan dan rekomendasi.	Dengan adanya dokumen ini pengelola dapat secara rinci mengetahui komponen-komponen pendidikan yang belum terealisasi dengan baik dan dapat dengan mudah mendeteksi penyebabnya serta menyimpulkan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Penulis mengambil kesimpulan bahwa sebenarnya fungsi evaluasi strategik secara otomatis telah dilakukan karena komponen-komponen yang terkandung di dalamnya erat dengan program-program strategik yang dibuat.

13	Instrumen Monitoring Madrasah Oleh Depag.	Dokumen ini berisi laporan kondisi madrasah sebagai masukan bagi pengembangan pendidikan di Kantor Dinas Kependidikan dan Kementerian Agama, berisi hampir sama dengan evaluasi diri, namun disajikan dalam format yang lebih ringkas berdasarkan SNP dan memuat SWOT analisis dari setiap komponen program.	Dokumen ini menunjukkan komunikasi antara madrasah dengan stakeholder pendidikan. selain itu, dokumen ini menunjukkan kedisiplinan Direktur selaku kepala sekolah MA dan MTs Mu'allimaat memenuhi apa yang diminta oleh dinas yaitu laporan monitoring Madrasah.
----	---	--	--



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## LAMPIRAN 5. TRANSKIP DATA OBSERVASI

No	Kegiatan atau Peristiwa	Deskripsi	Analisis dan Interpretasi
1	Pembelajaran Ilmu Keguruan di Kelas IV (Kelas X MA)	Kegiatan pembelajaran ini dilaksanakan hari senin 15 Januari 2013 bertempat di ruang kelas IV Mu'allimaat, pukul 07.15. Materi yang diajarkan adalah tahap-tahap perkembangan pola pikir manusia berdasarkan usia. Dra. Siti Maryati menjelaskan bahwa manusia mengalami beberapa fase perkembangan yang terbagi menjadi masa kanak-kanak (daur thufulah), masa pubertas (daur murahaqah) masa remaja (daur syabab), masa dewasa (daur rajul) dan masa tua (daur syuyukh).	Pembelajaran ilmu keguruan di Mu'allimaat ini materi-materi yang diajarkan tidak jauh berbeda dengan materi tarbiyah wa ta'lim yang diajarkan di Pesantren Gontor, cabang-cabangnya dan pondok Mu'allimin dan Mu'allimaat lainnya. Guru mata pelajaran yang mampu menjelaskan dengan baik menandakan bahwa ia telah berpengalaman mengampu mata pelajaran tersebut. Dari peristiwa ini peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan pembelajaran ini termasuk salah satu implementasi strategik pendidikan Islam di Madrasah Mu'allimaat yang menjadikan pendidikan keguruan sebagai salah satu keunggulannya.
2	Praktik Mengajar Kelas V di Kelas I Mu'allimaat.	Kegiatan ini dilaksanakan pada hari senin pagi, 28 Januari 2013. Seorang siswi kelas V bernama Dian menjadi praktikan dalam praktik mengajar membawakan mata pelajaran ilmu	Dalam melaksanakan kegiatan praktik mengajar ini siswi yang menjadi praktikan cukup menguasai materi yang disampaikan. Dengan intonasi suara yang bersemangat ia mencoba memahami adik kelasnya terhadap

		<p>Nahwu. Materi yang disampaikan adalah pembagian kata dalam bahasa arab. Ia menjelaskan kata (kalimah) dalam Arab dibagi menjadi ismun, fi'lun dan harfun.</p>	<p>materi yang dibawakannya. Meski cukup baik, terlihat agak canggung terutama saat melihat peneliti ikut mengamati. Dari peristiwa ini peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan ini praktik mengajar adalah hal yang lazim dilakukan di sekolah-sekolah Mu'allimin Mu'allimaat untuk memberikan pengalaman kepada santri/siswa sekigus mempraktikkan ilmu yang telah diperolehnya.</p>
3	<p>Praktikum Komputer Kelas IV Mu'allimaat.</p>	<p>Praktikum Komputer di laboratorium terjadi pada senin jam 11-an di laboratorium komputer dipandu oleh Guru mata pelajaran Budi Argo, S.Pd. dengan materi Power Point. Peneliti hanya mengamati sejenak dan tidak dapat lebih lama karena sebelumnya tidak ada janji dengan guru mata pelajaran. Kejadian itu didapatkan saat peneliti meninjau fasilitas-fasilitas yang dimiliki Mu'allimaat.</p>	<p>Pembelajaran TIK merupakan pembelajaran salah satu muatan pelajaran yang lazim diajarkan disekolah-sekolah maju terutama di perkotaan yang sudah memiliki fasilitas komputer. Hal ini membuktikan bahwa madrasah Mu'allimaat yang terletak di perkotaan mengikuti tren zaman dengan tidak ketinggalan memberikan keterampilan menggunakan komputer kepada anak didiknya, sesuai dengan visi madrasah untuk membangun kompetensi dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi.</p>

4	Kegiatan Asrama Ummu Salamah Mu'allimaat.	Kegiatan ba'da subuh dimulai dengan membaca Al-Qur'an selama lebih kurang 15 menit, kemudian dilanjutkan dengan tausiyah dan pengarahan dari Musyrifah asrama "ummu salamah" ustadzah Nur'aini S.Pd. I tentang menghargai waktu.	
5	Konsultasi Guru Kepada Direktur	Sewaktu AM peneliti sedang melakukan wawancara, tiba-tiba ada guru yang mengetuk pintu dan mengatakan ada masalah yang ingin dikonsultasikan. Kemudian Direktur mengajaknya ke ruangannya, karena posisi wawancara saat itu ada di tuang penerima tamu bukan di meja kerja. Ada beberapa hal yang sempat peneliti dengar karena ruanganya yang bersebelahan, bahwa guru mengkonsulkan tentang kegiatan <i>try out</i> siswa yang masih mengalami beberapa karena adanya beberapa naskah soal yang belum siap. Kemudian direktur berjanji akan memanggil ke bagian yang	Konsultasi seorang bawahan terhadap atasannya dalam pemecahan masalah merupakan salah satu indikasi adanya komunikasi yang baik dalam manajemen. Memperhatikan Bagaimana cara direktur menyikapi masalah yang dikonsulkan peneliti memandang direktur Mu'allimaat adalah pemimpin yang langsung menyelesaikan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa dalam implementasi strategik, direktur Mu'allimaat berusaha menjaga pola hubungan dengan guru dan karyawan.

		bertanggung jawab. Kemudian ia keluar menuju ruang administrasi.	
6	Kegiatan Administrasi Madrasah Mu'allimaat	Kegiatan ini peneliti saksikan saat peneliti sedang mengambil data madrasah di ruang administrasi. Saat itu beberapa pegawai menghadap sedang memfoto copy.	Ruang administrasi yang dilengkapi dengan peralatan perkantoran yang memadai mendukung pelaksanaan pendidikan di Madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa madrasah Mu'allimaat cukup memiliki kekuatan untuk membangun system administrasi yang baik.
7	Penataan data di Bag. Penjaminan Mutu.	Ada dua karyawan yang ada di ruangan penjaminan Mutu yaitu Mas Wawan dan Mbak Yati. Waktu peneliti mendatangi ruangan tersebut, kedua karyawan tersebut sedang menertibkan data (file-file) kemudian Mas Wawan menghampiri peneliti dan berbincang-bincang sedikit mengenai penjaminan mutu. Menurut keterangan, ruangan ini digunakan oleh Tim Penjamin Mutu dan Pengembang Kurikulum yang diketuai oleh Bu Erna (Wadir 1).	Keberadaan bagian penjaminan mutu di sekolah ini merupakan implementasi strategic menuju pengembangan system ISO 1009 : 2008 yang direncanakan terwujud maksimal pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola madrasah berupaya untuk memberi pelayanan mutu pendidikan yang baik kepada konsumen.

8	<p>Pengayaan Materi Siswa Kelas III Mu'allimaat.</p>	<p>Peneliti saat hendak naik ke lantai atas menyaksikan para siswi yang berada diluar ruangan duduk dengan buka ditangan mereka masing masing sibuk membaca, menghafal dsb. Waktu peneliti menanya mereka, sedang ada pengayaan materi. Keadaan siswa yang duduk tidak teratur di sepanjang depan kelas dan tangga membuat situasi tidak kondusif.</p>	<p>Materi pengawaan memang penting untuk menghadapi Ujian Akhir Sekolah. Namun apabila dapat dilakukan dengan cara yang baik tentu tidak merusak pemandangan saat ada tamu dari luar.</p>
9	<p>Moving Class Pembelajaran Bahasa Inggris dengan Game</p>	<p>Kegiatan <i>moving class</i> bahasa inggris ini diadakan di bagian lobby madrasah dengan guru mata pelajaran Ibu Maisaroh S.S. dalam pembelajaran tersebut, siswi kelas II Mu'allimaat belajar bahasa inggri dengan game menebak vocabulary yang telah ditentukan berapa jumlah hurufnya. Kelas II dibagi menjadi 4 kelompok. Guru mata pelajaran mendeskripsikan vocabulary yang dimaksudnya dengan kalimat-kalimat sederhana untuk ditebak adu cepat oleh kelompok-</p>	<p>Kegiatan ini menggambarkan pengembangan proses belajar mengajar yang kontekstual dan memberikan suasana yang fun, sehingga siswa tidak menjadi bosan dalam belajar bahasa inggris. Penelit mengambil kesimpulan bahwa kegitan pembelajaran semacam adalah upaya pengelola selain untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan juga adalah implementasi strategi pengembangan bahasa Asing yaitu bahasa Inggris.</p>


		kelompok siswi tersebut.	
10	KKN PPL dari UMY	Ada beberapa mahasiswa berkumpul mendiskusikan kegiatan KKN yang mereka jalani di Madrasah Mu'allimaat ini. Peneliti kurang tahu pasti apa yang mereka diskusikan hanya saja peneliti mengamati mereka seperti serius dalam menceritakan pengalaman-pengalaman yang mereka temui di lapangan.	Keberadaan KKN di Madrasah ini dengan disediakan tempat khusus bagi mahasiswa untuk mengatur kegiatannya menunjukkan bahwa sekolah ini telah menjalin hubungan dengan baik dengan perguruan tinggi Muhammadiyah untuk mengembangkan pendidikan bersama-sama.
11	Kegiatan Membaca Al-Qur'an di Kelas (Semua Kelas)	Kegiatan ini dimulai pukul tujuh setiap harinya selama 15 menit sebelum mulai pelajaran. Awalnya kegiatan ini menurut keterangan adalah ganti dari prosesi upacara bendera yang memang tidak pernah lagi diadakan sejak tahun 80 an. Siswi membaca al-Qur'an sendiri-sendiri dengan dikomandoi oleh ketua kelas masing-masing.	Kegiatan ini cukup positif untuk menciptakan kekhasan pendidikan Islam di Madrasah ini. Upacara bendera yang dipandang telah tergantikan oleh kegiatan tausiyah dan lainnya untuk memberikan pengarahan.
12	Kunjungan utusan dari PW Kalimantan Timur	Kejadian ini peneliti saksikan saat mewawancarai direktur Mu'allimaat kemudian datang Pak Thahari dari PW Muhammadiyah	Apa yang dilakukan oleh Direktur Mu'allimaat merupakan tindakan memperlakukan calon konsumen yang telah menyatakan tertarik

		<p>Kalimantan Timur. Kami terlibat percakapan mengenai perkembangan dakwah Muhammadiyah di luar Jawa. Kemudian Pak Thahari menyampaikan maksud kedatangannya adalah untuk mendaftarkan sejumlah kader dari Kalimantan Timur yang orang tua mereka adalah binaan dakwah beliau di sana. Kemudian Direktur Mu'allimaat memberikan informasi bahwa test gelombang pertama telah selesai dilaksanakan, dan pendaftaran gelombang 2 sudah mulai dibuka. Ada Tanya jawab tentang peluang diterimanya calon murid dari Kalimantan tersebut, direktur menjawab akan memprioritaskannya berdasarkan pertimbangan kedacrahan.</p>	<p>dengan lembaga. Hal ini juga mengisyaratkan benarnya informasi bahwa untuk rekrutmen calon peserta didik pihak pengelola Madrasah Mu'allimaat melalui PP menjalin hubungan dengan PW-PW Muhammadiyah di seluruh Indonesia.</p>
15	Rapat IPM	Rapat IPM dilakukan di ruangan Pengurus Ranting IPM Mu'allimaat membahas tentang persiapan kegiatan semarak Islam uji	Rapat IPM merupakan salah satu aktualisasi pendidikan kader Muhammadiyah yang melatih siswa berorganisasi, belajar mengabdikan. Kegiatan

		nyali insan cilik “SI UNYIL” yang akan menyelenggarakan lomba adu bakat anak SD/MI kelas 2-4 se DIY. Lomba-lomba akan diselenggarakan pada 11 maret 2013 antara lain mtq, menggambar, adzan, tahfidz dsb.	IPM harus dipertahankan dan ditingkatkan untuk menguatkan ciri khas madrasah sebagai sekolah kader Muhammadiyah. Selain itu, kegiatan ini dapat dimanfaatkan oleh pengelola sebagai ajang untuk mempromosikan lembaga pendidikan Mu'allimaat kepada masyarakat terutama masyarakat Muhammadiyah.
13	Kegiatan beberapa santri di Mushalla.	Peneliti mendapati di Mushalla Madrasah beberapa siswa sedang duduk-duduk sementara ada dua orang siswi yang sedang melaksanakan shalat dhuha di sela-sela waktu istirahat.	Fenomena ini menunjukkan bahwa pendidikan Mu'allimaat untuk membiasakan santri/siswi melaksanakan ibadah sunah tanpa paksaan. Jika hal ini dipertahankan dan dilaksanakan oleh sebagian besar siswa bisa jadi menjadi daya tarik bagi calon konsumen yang ingin mendaftarkan anak-anak mereka.

## LAMPIRAN 6. ANALISIS SWOT

NO	KOMPONEN	KEKUATAN	KELEMAHAN	PELUANG	ANCAMAN
1	STANDAR ISI	1 Memiliki Kurikulum yang sudah terpadu, madrasah dengan pesantren 2 Kegiatan Ekstra Kurikuler yang variatif 3 Layanan Bimbingan Konseling optimal	1 Pengembangan kurikulum belum maksimal 2 Masih ada bakat dan minat siswi yang belum terfasilitasi dalam kegiatan ekstra 3 Keterbatasan waktu konseling	1 Adanya tim pengembangan kurikulum 2 Kerjasama dengan pihak luar terkait dengan kegiatan ekstra kurikuler	1 Perubahan aturan kurikulum secara nasional
2	STANDAR PROSES	1 Ketersediaan Perangkat Pembelajaran 2 Proses Pembelajaran berjalan optimal	1 Pembuatan administrasi pembelajaran belum sesuai standar 2 Penggunaan media pembelajaran belum maksimal 3 Proses pembelajaran keterampilan hidup belum maksimal	1 Adanya buku-buku panduan dan informasi terkait pengembangan perangkat pembelajaran 2 Adanya mesin jahit, mesin obras	
3	STANDAR PENILAIAN	1 Administrasi penilaian secara digital 2 Proses Penilaian berjalan dengan maksimal	1 Belum semua guru mampu mengoperasikan komputer secara tepat	1 Pelatihan guru	

4	STANDAR KOMPETENSI LULUSAN	<p>1 Prestasi akademis sudah baik</p> <p>2 Potensi pengembangan diri meliputi: kepribadian, keterampilan hidup, nilai-nilai agama sudah baik</p> <p>3 Pengembangan kepemimpinan dan perkaderan sudah baik</p> <p>4 Pengembangan keterampilan bahasa sudah baik</p> <p>5 Pengembangan pendidikan keguruan sudah baik</p>	<p>1 Kriteria Ketuntasan Minimal belum sesuai dengan standar nasional</p> <p>2 Belum terbentuk milih bahasa</p> <p>3 Materi keguruan belum optimal</p> 	<p>1 Kebutuhan kader di daerah-daerah</p> <p>2 Kerjasama dengan lembaga-lembaga Bahasa</p> <p>3 Formasi guru TPA</p>	<p>1 Pengaruh negatif globalisasi</p>
5	STANDAR PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	<p>1 Memiliki Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang sesuai dengan standar kompetensi minimal</p>		<p>1 Kerjasama dengan Instansi Luar untuk peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan</p>	

6	STANDAR SARANA DAN PRASARANA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Memiliki sarana prasarana lengkap</li> <li>2 Memiliki Sarana pembelajaran lengkap</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sarana prasarana belum sesuai Standar</li> <li>2 Sarana pembelajaran belum sesuai dengan standar</li> <li>3 Asrama belum mampu menampung seluruh siswi</li> <li>4 Pemeliharaan sarana prasarana pembelajaran belum maksimal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Perluasan lahan</li> <li>2 Pengembangan fisik sarana pembelajaran</li> <li>3 Pengadaan asrama baru</li> <li>4 Perbaikan prosedur pemeliharaan sarana prasarana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Letak geografis yang berada di tengah kota sehingga harga tanah/ bangunan relatif mahal</li> <li>2 Dampak negatif informasi global</li> <li>3 Lahan terbatas, masih ada penduduk setempat yang kurang kooperatif</li> </ol>
7	STANDAR PENGELOLAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sudah ada Networking</li> <li>2 Pelaksanaan Perencanaan Program dilakukan secara bertahap</li> <li>3 Supervisi dan penilaian sudah terlaksana</li> <li>4 Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan sudah sesuai dengan standar</li> <li>5 Adanya peran serta masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Belum memiliki Networking tingkat nasional</li> <li>2 Pelaksanaan supervisi dan penilaian belum maksimal</li> <li>3 Supervisi dan evaluasi belum maksimal</li> <li>4 Peran komite sekolah dan alumni dalam pengembangan madrasah belum maksimal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Memperluas jaringan Networking</li> <li>2 Kerjasama dengan Biro konsultan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Daya saing Networking semakin tinggi</li> </ol>

8	STANDAR PEMBIAYAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sistem pengelolaan keuangan madrasah sudah efisien dan akuntabel</li> <li>2 Memiliki beasiswa untuk siswi berprestasi dan beasiswa untuk siswi kurang mampu</li> <li>3 Memiliki satu unit usaha Marzaq sebagai sumber pendanaan lain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Pengelolaan keuangan belum maksimal</li> <li>2 Beasiswa yang diberikan belum mencukupi</li> <li>3 Fundraising masih terbatas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Manajemen keuangan berbasis IT</li> <li>2 Program orang tua asuh</li> <li>3 Pengembangan unit usaha</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Berkurangnya jumlah peserta didik</li> </ol>
---	--------------------	--	--	---	---



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

LAMPIRAN 6. FOTO-FOTO PENELITIAN



Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta Tampak dari Depan

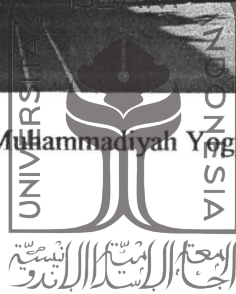
الجامعة الإسلامية  
INDONESIA



Bagian Lobby Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta



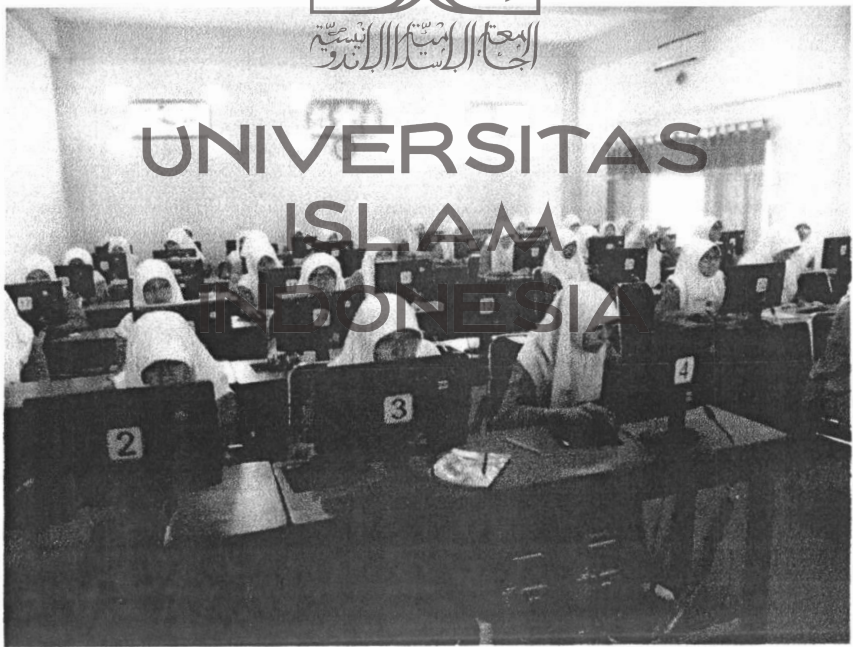
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta Tampak dari Dalam



Gedung Kelas Madrasah Mu'allimat Muhamadiyah Yogyakarta



Laboratorium Bahasa  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta



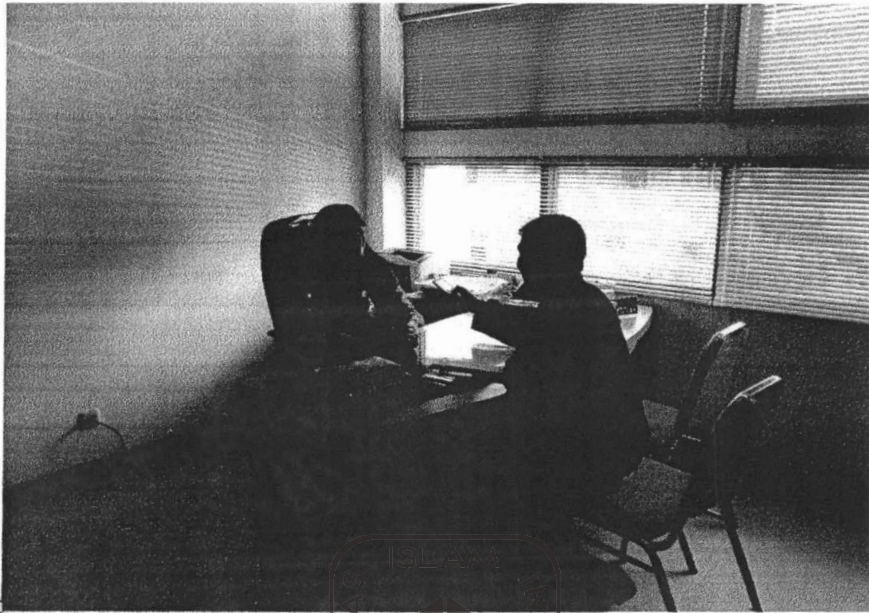
Laboratorium Komputer  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.



Suasana di Perpustakaan  
Madrasah Mu'allimaat Muhamamdiyah (1)



Suasana di Perpustakaan  
Madrasah Mu'allimaat Muhamamdiyah (2)



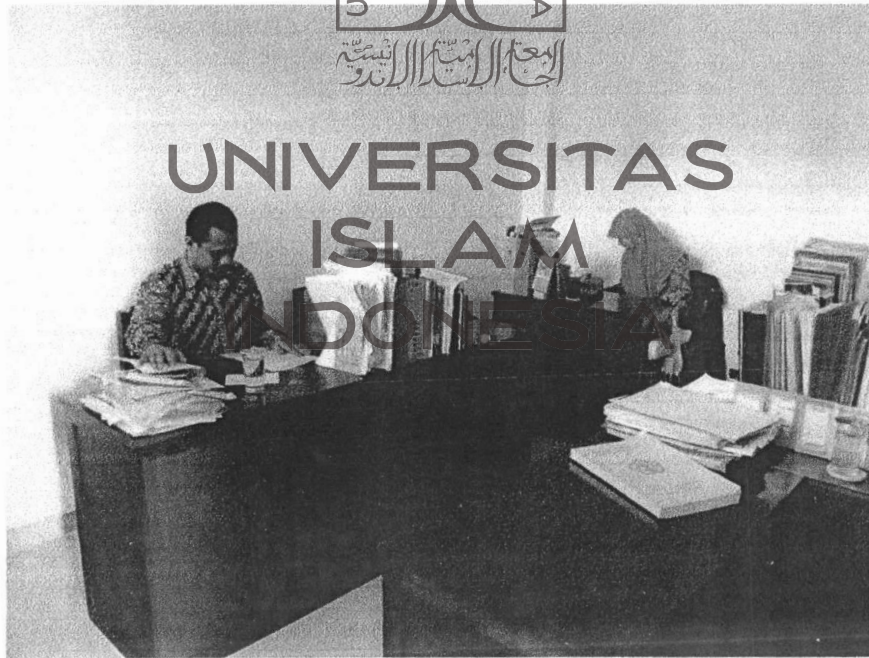
Peneliti sedang mewawancarai Direktur Madrasah Mu'allimaat  
Dra. Fauziyah Iri Astuti, M.A.



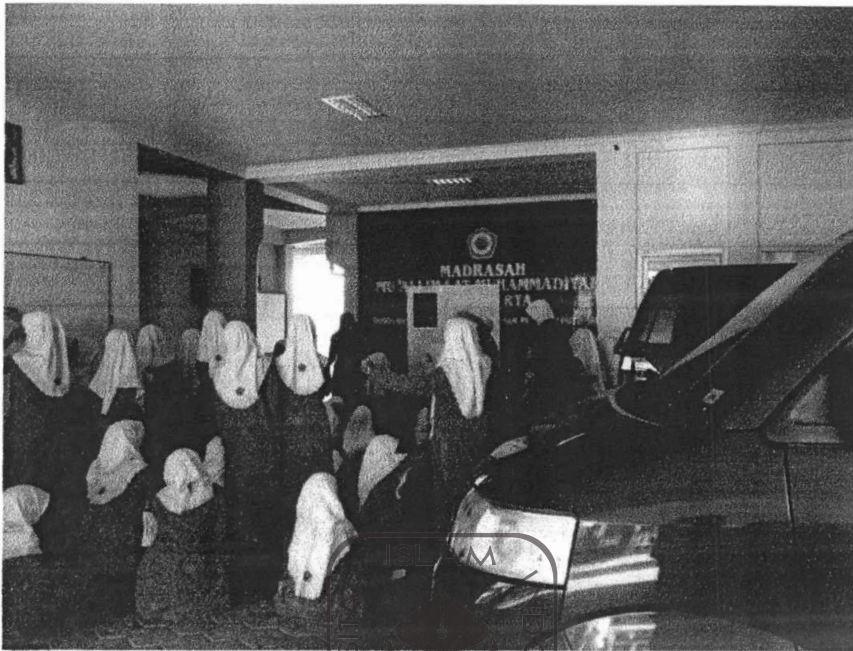
Suasana Istirahat di Ruang Guru  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta



Suasana di Ruang Administrasi  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta



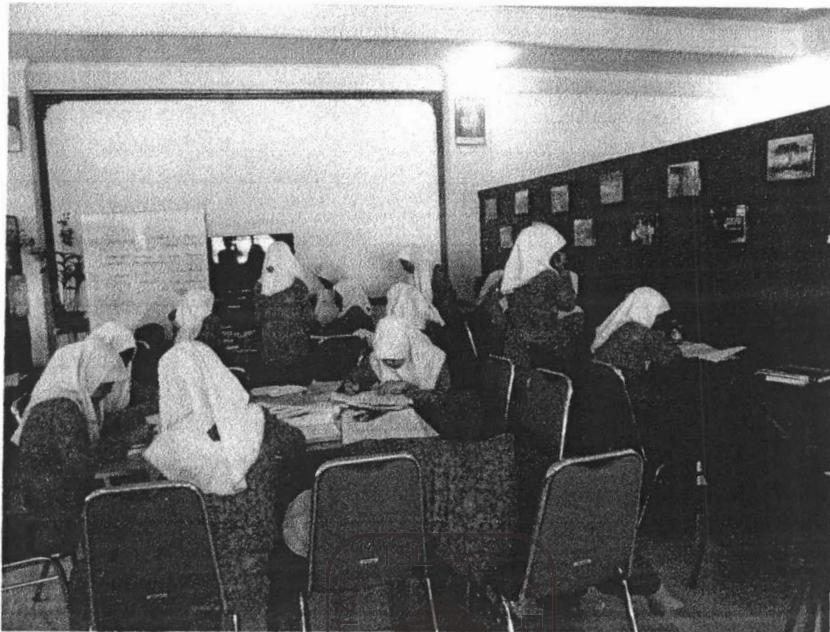
Suasana di Ruangan Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.



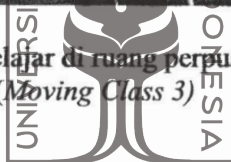
Suasana Pembelajaran di Luar Ruangan  
(Moving Class 1)



Suasana Pembelajaran di Ruang Aula  
(Moving Class 2)



Suasana belajar di ruang perpustakaan  
(*Moving Class 3*)



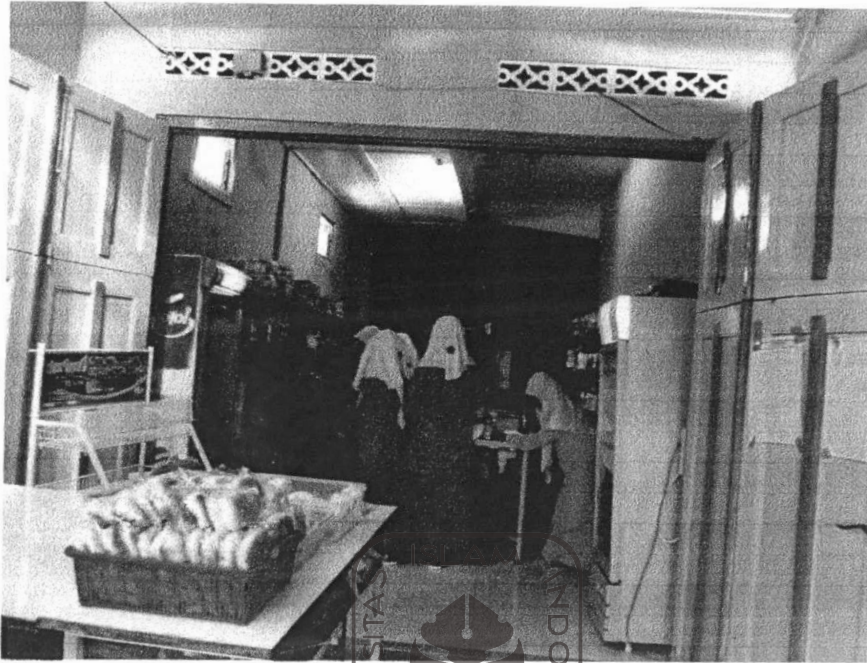
Mahasiswa KKN dari UMY



Salah Satu Asrama Siswi  
Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta.



Kegiatan Ba'da Subuh di Asrama Dipimpin Oleh Musyrifah



Suasana di Koperasi Pesantren  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.



Suasana di Bagian Marzaq  
Madrasah Mu'allimaat Muhammadiyah Yogyakarta.

## DAFTAR RIWAT HIDUP

Nama : Ikhwan Fuad  
Tempat/Tanggal Lahir : 15 Juni 1986  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status Perkawinan : Menikah  
Pendidikan Terakhir : Magister Studi Islam (S-2)  
Universitas Islam Indonesia  
Pekerjaan : Staf Pengajar  
Pesantren Mahasiswa Ulul Albab Yogyakarta  
Alamat Asal : Dusun III Sumaja Makmur  
Kec. Gunung Megang, Kab. Muara Enim  
Sumatera Selatan, Kode Pos 31352  
Alamat Jogja : Kompleks Masjid Ar-Rahman  
Jl. Lingkar Utara No. 1167, Dusun Pogung Lor  
RT 01/01 RW 018 Sinduadi Mlati Sleman  
Yogyakarta, Kode Pos. 54000  
Mobile Phone : 085769222585  
Email : Pemudaharapan554@gmail.com

### Riwayat Pendidikan

Nama Institusi	Tahun Kelulusan
SDN 2 Sumaja Makmur	Tahun 2000
SLTP N 4 Gunung Megang	Tahun 2002
KMI PPI "Al Muhsin" Lampung	Tahun 2005
Ma'had 'Ali "Al-Islam" Bekasi	Tahun 2007
IAI Al Aqidah Jakarta	Tahun 2008
FMIPA UNY Yogyakarta	Tahun 2008 (tidak tamat)
MSI UII Yogyakarta	Tahun 2013

## Riwayat Organisasi

Nama Organisasi	Jabatan	Tahun
OSIS SLTP N 4 G. Megang	Ketua	Tahun 2001
Pramuka SLTP N 4 G. Megang	Pratama	Tahun 2001
Poskestren PPI Al Muhsin	Ketua	Tahun 2003
Imaratus Syuunit Thalabah (IST) PPI Al Muhsin	Ketua	Tahun 2004
Santri Pecinta Alam (SAPALA) PPI Al Muhsin	Ketua	Tahun 2004
UKM Dakwah Ma'had Ali "Al-Islam"	Sekretaris	Tahun 2006-2007
HASKA FMIPA UNY	Dep. Pelayanan Umat	Tahun 2009
Forum Komunikasi Aktivis Masjid (FKAM) Yogyakarta	Bag. Dakwah	Tahun 2009
LPIM UNY	Staff Pengajar	Tahun 2009
Pesantren Mahasiswa Ulul Albab	Staff Pengajar	Tahun 2009-sekarang
Mahasiswa Pecinta Islam (MPI) Yogyakarta	Pembina	Tahun 2011-sekarang

ISLAM

## Penghargaan

INDONESIA

Kegiatan	Sebagai/ tahun
MTQ tingkat Kab. Muara Enim ke 24, ke-25 dan ke-26 (bidang kaligrafi)	Juara III kaligrafi tahun 2000, juara I kaligrafi tahun 2001, dan juara I kaligrafi tahun 2002.
MTQ tingkat Kota Metro ke 1, ke-2 dan ke-3	Juara II kaligrafi tahun 2003, juara 2 kaligrafi tahun 2004 dan juara II fahmil qur'an tahun 2005.
MTQ tingkat UNY	Juara I kaligrafi tahun 2009
MTQ tingkat kota Yogyakarta	Juara I Fahmil Qur'an tahun 2008.

## Pelatihan dan Seminar

Nama Kegiatan	Tahun
Pelatihan Dai Nasional Perhimpunan Al-Irsyad di Yogyakarta, Jakarta dan Bogor	Tahun 2010
Seminar dan pelatihan Internasional “Naqdu ‘Aqaidi Syiah” Sabkah Difa’ Sunnah Saudi Arabia di Jakarta	Tahun 2010
Pelatihan Ustadz/ustadzah Pengasuh TPA LAZIZ Universitas Islam Indonesia	Tahun 2011
Seminar Nasional “Redesain Sistem Pendidikan”, Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) bekerjasama dengan Universitas Negeri Yogyakarta di Yogyakarta	Tahun 2012
Seminar Internasional “Menimbang Kekuatan Ekonomi Iran”, The Islamic College Iran bekerjasama dengan Universitas Gadjah Mada di Yogyakarta	Tahun 2012
Seminar Internasional “The Moral of Leadership”, Zhejiang University China bekerjasama dengan Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta	Tahun 2012

**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**