

# ANALISIS STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA PENINGKATAN DAYA SAING PADA MAN KOTA KEDIRI 3

*Mochtar*

## ABSTRAK

Strategi mutlak dibutuhkan oleh berbagai organisasi, termasuk MAN Kota Kediri 3, sebagai salah satu sekolah yang terdapat di Kota Kediri, dalam menjalankan aktivitasnya, sangat membutuhkan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal, yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi. Selain itu, strategi dibutuhkan dalam upaya meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi persaingan antar sekolah-sekolah di Kota Kediri yang semakin ketat.

Melalui proses analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal, dapat diperoleh suatu penilaian mengenai besar pengaruh faktor-faktor tersebut dalam memberikan peluang dan ancaman atau menjadi kekuatan dan kelemahan, terhadap kegiatan organisasi, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengantisipasi segala ancaman atau memperbaiki kelemahan yang dimilikinya. Selanjutnya, melalui proses analisis lingkungan, dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan, melalui tahapan formulasi strategi. Setelah proses perumusan strategi, maka tahap selanjutnya adalah implementasi strategi, yang merupakan bagian proses manajemen strategi yang sangat kritis. Pada proses ini, strategi yang sudah ditentukan, diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan operasional organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survey, melalui penyebaran kuesioner dan wawancara langsung terhadap responden internal organisasi. Hal ini dilakukan karena responden internal dapat lebih obyektif menilai kondisi organisasi mereka sendiri.

Berdasarkan hasil analisis IFE, EFE, dan SWOT, diperoleh suatu kesimpulan bahwa MAN Kota Kediri 3 dapat direkomendasikan untuk menerapkan strategi SO, yaitu : (1) Tingkatkan jumlah dan kemampuan tenaga ahli, dengan spesifikasi dan keahlian yang dibutuhkan, serta tingkat pendidikan tinggi, sehingga mampu mengontrol kemampuan dan keahlian siswa; (2) Tingkatkan kualitas SDM melalui penambahan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), Penyesuaian skill manajer dan karyawan yang sesuai dan terfokus kepada strategi yang telah ditetapkan; dan (3) Tingkatkan loyalitas dan produktifitas pegawai, dengan peningkatan motivasi dan kesejahteraan karyawan.

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Lembaga pendidikan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting dalam rangka ikut mewujudkan pembangunan Negara Indonesia seutuhnya. Peran lembaga pendidikan ini adalah mencetak

dan mempersiapkan sumber daya manusia yang menjadi unsur terpenting dalam pembangunan. Apabila sumber daya manusia yang dimiliki mempunyai kemampuan, maka dapat memanfaatkan sumber daya alam untuk menunjang suksesnya pembangunan nasional. Namun,

ternyata Indonesia belum cukup memiliki sumber daya manusia yang mampu mengelola potensi tadi menjadi sumber daya yang bisa membawa kemakmuran dan kesejahteraan bangsa. Lulusan serta hasil penelitian dari dunia pendidikan sangat diharapkan mampu menggali dan mengolah kekayaan dan keragaman sumberdaya alam tersebut untuk kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran akan keunggulan lokal dan pengembangan kemampuan sendiri untuk secara optimal mendayagunakan sumber daya alam bagi kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Memang banyak sudah upaya pemerintah memperbaiki kondisi pendidikan sejak dari penyempurnaan prasarana dan sarana sampai kepada perbaikan kurikulum. Namun, berbagai perubahan yang ada malah membuat semakin membuat arah sistem pendidikan Indonesia menjadi semakin tidak jelas. Semua perubahan itu membuktikan, semua orang menyadari bahwa hasil pendidikan di Indonesia kian lama kian turun mutunya atau kian tertinggal dari bangsa lain.

Salah satu kebijakan yang dipakai di Indonesia sekarang ini ialah dengan membuka sekolah sebanyak-banyaknya, dengan hasil yang bersifat massal, meskipun sudah diketahui mutunya akan terus merosot. Pada ujungnya, hal tersebut tidak akan meningkatkan kualitas para murid, sehingga lulusan sekolah belum bisa diandalkan.

Kebijaksanaan pendidikan yang berlabel pendidikan nasional dengan program menyiapkan setiap murid untuk meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi masih secara umum ditanamkan. Mereka tidak dididik untuk bagaimana agar sesegera mungkin mampu mengaktualisasikan ilmunya di kehidupan

sebenarnya yaitu dunia kerja secara mandiri. Pada akhirnya, setiap orang dari setiap jenjang pemikiran lebih memilih menjadi penganggur daripada tidak dapat bekerja sebagai pegawai negeri. Kalaupun mereka bekerja juga pada akhirnya, baik sebagai karyawan maupun wiraswasta, pada umumnya tidak relevan dengan bidang studi yang dipelajarinya sehingga seolah-olah setiap jenjang pendidikan itu berfungsi untuk menunda masa pengangguran.

Kita tidak bisa membantah betapa ketatnya "persaingan" di dunia pendidikan. Ibarat hukum rimba, siapa yang kuat dia yang menang. Demikian pula yang terjadi dalam dunia pendidikan kita, terutama di sektor sekolah swasta (nonpemerintah). Siapa yang banyak kelebihan dan memiliki prestasi pendidikan yang baik tentu dilirik masyarakat. Maka, jangan heran bila ada sekolah yang gulung tikar karena tidak kuasa menahan empasan dan ketatnya persaingan. Munculnya kategorisasi sekolah unggulan dan non-unggulan jelas tidak terlepas dari konteks persaingan itu. Dalam peta persaingan tersebut, tampak pula sekolah-sekolah menjadi ajang bisnis. Sebab, pada akhirnya, nilai finansial jualan yang jadi ukuran. Fenomena tersebut memunculkan warna yang berbeda dalam dunia pendidikan. Vitalitasnya terbatas hanya karena terdesak kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan dan kelangsungan sekolah. Dengan menyadari betapa ketatnya persaingan dunia pendidikan di tengah era otonomi daerah, tampaknya, segala cara dilakukan pengelola sekolah. Misalnya, melabelkan kata unggulan, favorit, atau andalan di belakang nama sekolahnya untuk menarik minat siswa dan masyarakat, walaupun kenyataannya tidak bisa diunggulkan.

Madrasah Aliyah Negeri Kota Kediri 3 merupakan salah satu sekolah di Kota Kediri yang berada di lingkungan Kementrian

Agama. Sekolah / Madrasah ini memiliki kurikulum keagamaan sebagai nilai lebih dari sekolah umum. Oleh karenanya harus dapat bersaing dan mensejajarkan diri dengan sekolah-sekolah unggulan yang lain. Menyadari hal tersebut, MAN Kota Kediri 3 harus merencanakan strategi yang efektif untuk dapat eksisi bermain dalam persaingan dengan sekolah lain. Dalam usaha mewujudkan hal tersebut, MAN Kota Kediri 3 harus berupaya dalam usaha peningkatan kepuasan konsumen yang dilakukan dengan penerapan berbagai program seperti program meningkatkan standar pengajar, membangun sinergi dengan dunia industri dan usaha, melangkapi infrastruktur dan meningkatkan kualitas metode pembelajaran. Implementasinya berupa penyusunan program-program mutu untuk setiap kegiatan akademis, administrasi program studi, dan seluruh aktivitas di sekolah. Untuk dapat mencapai usaha tersebut, sebagai penggerak utama dari perencanaan strategi, komponen Sumber Daya Manusia (SDM) harus dijadikan komponen terpenting dalam membangun sistem perencanaan strategi. Komponen SDM harus terlebih dahulu dijadikan sasaran utama dari perencanaan strategi, sehingga diharapkan agar nantinya MAN Kota Kediri 3 mempunyai kualitas SDM yang mampu bersaing dalam persaingan antar lembaga pendidikan formal, tidak hanya khusus di Kota Kediri, tetapi juga dengan lembaga pendidikan formal di kota lain.

Sumber Daya Manusia di MAN Kota Kediri 3 meliputi tenaga kependidikan (guru) dan tenaga non kependidikan (karyawan), keduanya memiliki peran yang sinergis dan perlu untuk ditingkatkan kualitasnya. Oleh karenanya pada penelitian ini keduanya ditempatkan pada kedudukan yang sejajar dan terintegrasi.

Melalui Manajemen Strategi, analisis dan diagnosis dilakukan untuk menetapkan ancaman dan peluang pada lingkungan eksternal serta kelemahan dan kekuatan pada lingkungan internal yang dimiliki oleh MAN Kota Kediri 3. Aktivitas formulasi dan implementasi strategi akan mempertinggi kemampuan MAN Kota Kediri 3 danantisipasi untuk mencegah munculnya masalah dan kesempatan di masa yang akan datang pada kondisi yang selalu berubah dengan cepat, khususnya perubahan tingkat persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka peneliti mengambil judul "Analisis Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam rangka Peningkatan Daya Saing pada MAN Kota Kediri 3"

## **B. Perumusan Masalah**

Penelitian ini mengkaji permasalahan sebagai berikut :

1. Sejauh mana faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi peningkatan daya saing MAN Kota Kediri 3 ?
2. Bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan daya saing MAN Kota Kediri 3 ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh-pengaruh lingkungan, baik internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi peningkatan daya saing.
2. Untuk menyusun rumusan strategi yang tepat sesuai dengan keadaan lingkungan MAN Kota Kediri 3.

3. Untuk menentukan kebijakan Strategi Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan pilihan strategi yang telah dirumuskan agar dapat meningkatkan daya saing MAN Kota Kediri 3.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan selama  $\pm$  4 bulan, mulai bulan Mei 2012 sampai Agustus 2012. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah MAN Kota Kediri 3 yang berlokasi di Jalan Letjend Suprpto Kota Kediri.

### **B. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dalam penelitian yang akan dilakukan ini, menggunakan Metode Deskriptif. Metode Deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan membuat gambaran atau deskripsi secara sistematis, faktual serta akurat mengenai fakta yang muncul dari fenomena yang akan diteliti.

Disamping itu, Metode Deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan nyata sekarang (sementara berlangsung), dan mempunyai tujuan utama untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan, dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.

Dari definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini lebih bersifat menggambarkan dan menjelaskan fenomena-fenomena yang terjadi pada pola pengamatan dengan rentang waktu tertentu. Oleh karena itu, aktivitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi kondisi-kondisi internal dan eksternal madrasah yang mem-

pengaruhi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan madrasah.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri atas:

#### **1. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang didapat secara langsung dari sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data Primer meliputi data yang diperoleh dari direksi berupa profil instansi, misi dan tujuan, serta kebijakan-kebijakan dan permasalahan yang dihadapi instansi, atau data dari karyawan instansi berupa proses kerja, kualitas dan ketrampilan karyawan, kondisi lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, serta pemberian gaji dan upah.

#### **2. Data Sekunder**

Data Sekunder merupakan data yang pengumpulannya tidak dilakukan sendiri oleh peneliti, akan tetapi dilakukan oleh pihak lain, misalnya data yang didapat dari internet jurnal, undang-undang dan sumber lain yang terkait dengan permasalahan.

### **D. Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian Deskriptif umumnya berkaitan dengan opini (individu, kelompok, atau organisasional), kejadian, atau prosedur. Metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian deskriptif adalah Metode Survei (*Survey Method*). Oleh karena itu, metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah Metode Survei, yaitu metode pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti (responden) melalui tanya jawab, baik melalui kuisioner, maupun melalui wawancara. Data penelitian berupa data subyek yang menyatakan opini atau sikap subyek penelitian.

Data-data yang diperoleh merupakan representative dari kondisi MAN Kota Kediri 3 yang difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya formulasi dengan menggunakan berbagai alat analisis. Adapun elemen-elemen yang akan diteliti adalah faktor-faktor internal dan eksternal MAN Kota Kediri 3.

## E. Teknik Analisis data

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini berhasil diidentifikasi dan dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data, langkah selanjutnya ialah mengolah dan menganalisa data yang diperoleh tersebut melalui teknik analisa lingkungan, teknik penentuan alternatif strategi dan teknik penentuan strategi.

### 1. Teknik Analisis Lingkungan

Aspek-aspek lingkungan madrasah, baik eksternal, maupun internal, hendaknya dianalisis untuk mendapatkan informasi yang akurat untuk tahapan analisis yang lebih lanjut. Untuk menganalisis lingkungan bisnis madrasah, digunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

### 2. Teknik Penentuan Alternatif Strategi.

Setelah melakukan analisis lingkungan proses perencanaan strategic selanjutnya adalah menentukan posisi madrasah untuk kemudian menentukan strategi yang akan digunakan.

## 1. Internal-Eksternal (IE) Matrix

Input Stage berupa matriks IFE dan EFE sangat tepat apabila dilanjutkan dengan matriks Internal Eksternal sebagai matching stagenya. Alat analisa pilihan strategi ini memiliki dua dimensi yaitu total skor IFE Matriks pada sumbu X dan total skor EFE Matriks pada sumbu Y, masing-masing

sumbu memiliki tiga tingkatan skor bernilai antara 1,0 hingga 4,0. Skor 1,0 – 1,99 menunjukkan posisi internal lemah dan posisi eksternal rendah. skor 2,0 – 2,99 menunjukkan posisi internal dan eksternal rata-rata, serta skor 3,0 – 4,0 menunjukkan posisi internal kuat dan posisi eksternal tinggi.

## 2. Matriks SWOT (*Strengt, Weakness, Opportunity and Threat*)

Matriks SWOT atau matrik TOWS merupakan *maching tool* yang penting untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel, yang terdiri dari empat sel untuk *key success factor*, empat sel untuk alternatif strategi.

### 1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran madrasah, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

### 2) Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki madrasah untuk mengatasi ancaman.

### 3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

### 4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Adapun tahapan kerangka kerja penyusunan matriks SWOT adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal madrasah, dan daftar kekuatan dan kelemahan kunci internal madrasah
- 2) Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi SO
- 3) Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi WO
- 4) Mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dengan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi ST
- 5) Mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dengan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi WT

## HASIL PENELITIAN

### A. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Suatu organisasi pasti tidak lepas dari pengaruh lingkungan eksternal yang melingkupinya. Meskipun lingkungan ini tidak dapat atau sulit dikendalikan oleh organisasi, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja operasional organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya pengenalan dan analisis yang tepat dan mendalam, dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi.

Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat merupakan keharusan mutlak karena di samping sifatnya yang sangat kompleks, lingkungan eksternal dapat meningkatkan kemampuan organisasi dengan menciptakan peluang, atau dapat dijadikan antisipasi organisasi terhadap segala ancaman yang muncul, sehingga kerugian terhadap ancaman tersebut dapat dihindari dan ditekan.

### 1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan jauh mempunyai beberapa karakteristik, yaitu bersumber dari luar organisasi, sifatnya tidak terbatas, organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungan ini, dan biasanya memberikan dampak yang lemah terhadap perubahan operasional organisasi dimana kecenderungan perubahan biasanya baru terlihat dalam jangka waktu yang panjang.

Melihat karekateristik Lingkungan Eksternal tersebut, MAN Kota Kediri 3 harus mampu menghadapi perubahan-perubahan fenomena yang terjadi di lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal tersebut meliputi faktor-faktor antara lain Faktor Ekonomi, Pemerintah, Sosial Budaya, Geografi, Demografi, Ekologi, dan Teknologi.

### 2. Analisis Lingkungan Internal

Suatu organisasi pasti tidak lepas dari lingkungan industri dimana perusahaan tersebut berada, karena organisasi tersebut tidak akan menjadi pelaku satu-satunya, kecuali untuk usaha monopoli, yang "bermain" dalam suatu industri. Oleh karena itu, faktor-faktor yang berada di dalam lingkungan industri harus dianalisis untuk dapat mengetahui tingkat persaingan yang terjadi.

Faktor-faktor yang berada dalam Lingkungan Industri Pendidikan yaitu : Ancaman Pendetang Baru, Kekuatan Tawar-menawar Pembeli, dan Persaingan dari sesama Perusahaan dalam industri tersebut.

### 3. Analisis EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Setelah mengidentifikasi berbagai faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat memberikan peluang dan ancaman apa saja yang mampu mendukung serta menghambat MAN Kota Kediri 3 dalam

mencapai tujuannya, maka langkah berikutnya adalah menentukan seberapa pengaruh lingkungan eksternal organisasi dengan menggunakan alat analisis EFE. Analisis EFE dilakukan melalui tahapan-tahapan mulai dari membuat daftar key external factor, menentukan bobot key external factor, menentukan rating key external factor, sampai menghitung skor Matriks EFE.

Key Eksternal Factor ditentukan berdasarkan kemungkinan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis potensial MAN Kota Kediri 3. Faktor-faktor kunci yang memberikan peluang dan ancaman tersebut yaitu :

#### **Peluang**

- (1) Membaiknyakondisi perekonomian Indonesia

Membaiknya kondisi perekonomian Indonesia dapat ditandai dengan semakin meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia, meningkatnya pendapatan masyarakat perkapita, dan fluktuasi laju inflasi yang relatif stabil. Hal ini akan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya.

- (2) Dukungan Pemerintah terhadap Madrasah Aliyah

Pemerintah menyadari bahwa sekolah dapat memberikan kontribusi yang sangat penting terhadap bangsa Indonesia, sehingga pemerintah harus secara maksimal memberikan dukungan demi majunya dunia pendidikan di Indonesia. Madrasah Aliyah sebagai sekolah yang lebih cocok diterapkan pada saat ini, karena sekolah ini mempunyai kelebihan dalam kurikulum keagamaan. Di mana saat ini banyak kenakalan remaja disebabkan merosotnya moral mereka. Oleh karena itu Madrasah Aliyah diharapkan dapat memberikan sumbangan pada perbaikan moral para pemuda.

- (3) Meningkatnya minat masyarakat terhadap Madrasah Aliyah

Masyarakat mulai menganggap bahwa pendidikan keagamaan memiliki peranan penting untuk membentuk kepribadian serta perilaku para siswa. Sehingga banyak orang tua yang berpandangan bahwa menyekolahkan anaknya di Madrasah Aliyah akan mendapatkan double keuntungan, yaitu ilmu dunia dan ilmu akhirat. Sehingga anak dapat diharapkan menjadi anak yang sholeh yang mampu berbakti kepada kedua orang tuanya.

#### **Ancaman**

- (1) Meningkatnya kualitas yang dimiliki pesaing

Semakin meningkatnya persaingan yang terjadi antar sekolah menengah di Kota Kediri membuat setiap sekolah berusaha mengembangkan segala potensinya agar dapat menarik murid sebanyak-banyaknya. Setiap sekolah terus meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas lulusannya. Berbagai sekolah berlomba-lomba untuk mendapatkan status sekolah berkualitas seperti sekolah berstandar internasional ataupun full day school. Hal ini dapat menjadi ancaman karena kemungkinan beralihnya minat ke sekolah lain.

- (2) Meningkatnya biaya pendidikan yang turut meningkatkan biaya hidup.

Keadaan perekonomian di Indonesia yang belum stabil dapat menyebabkan peningkatan biaya-biaya pada umumnya, termasuk biaya penyelenggaraan sekolah. Hal ini dapat menjadi ancaman terhadap dunia pendidikan secara keseluruhan.

- (3) Masih kuatnya stigma sebagian masyarakat yang menganggap Madrasah Aliyah sebagai sekolah “kelas dua”.

Sebagian masyarakat masih menganggap bahwa kemampuan akademis lebih dibutuhkan daripada kemampuan berperilaku dan beragama. Mereka menganggap bahwa lebih baik menyekolahkan anaknya di sekolah umum atau kejuruan agar nanti dapat memperoleh pekerjaan. Mereka menganggap jika bersekolah di Madrasah Aliyah akan menghambat tujuan mereka.

- (4) Munculnya pendatang baru yang meningkatkan persaingan  
Munculnya pendatang baru yaitu MAN Kabupaten Kediri akan memberikan ancaman yang tidak kecil terhadap eksistensi MAN Kota Kediri 3. Madrasah Aliyah yang juga berstatus negeri tersebut dapat merebut pangsa pasar (murid) potensial MAN Kota Kediri 3.
- (5) Perkembangan teknologi yang cepat, terutama teknologi informasi  
Perkembangan teknologi yang cepat, yang turut menuntut kecepatan dalam pelayanan, menjadi ancaman, karena MAN Kota Kediri 3 belum optimal dalam penerapan teknologi informasi, khususnya pengelolaan web site yang masih kurang optimal dan transfer data internal yang dirasa masih konvensional.

**Tabel 1. Matriks EFE**

<b>External Factors Evaluation</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang</b>			
1. Membaiknya kondisi perekonomian Indonesia	0,11	3,00	0,33
2. Dukungan Pemerintah terhadap MA	0,13	2,88	0,37
3. Meningkatnya minat masyarakat terhadap Madrasah Aliyah	0,13	2,63	0,34
4. Pengakuan dari Dunia usaha terhadap lulusan MA	0,15	3,25	0,46
<b>Sub jumlah</b>	<b>0,52</b>		<b>1,50</b>
<b>Ancaman (Threats)</b>			
1. Meningkatnya kualitas yang dimiliki pesaing	0,10	2,88	0,29
2. Meningkatnya biaya pendidikan yang turut meningkatkan biaya hidup	0,11	2,75	0,30
3. Masih kuatnya stigma sebagian masy. yang menganggap MA sebagai sekolah “kelas dua”	0,09	2,63	0,24
4. Munculnya pendatang baru yang meningkatkan persaingan	0,08	2,38	0,19
5. Perkembangan teknologi yang cepat, terutama teknologi informasi	0,10	2,63	0,26
<b>Sub Jumlah</b>	<b>0,48</b>		<b>1,28</b>
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

**4. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis ini digunakan untuk melihat kondisi internal perusahaan dalam menentukan faktor-faktor keunggulan strategis yang dimiliki perusahaan. Tahapan dalam analisis IFE pada dasarnya sama dengan tahapan dalam analisa EFE, yaitu mulai dari membuat daftar key internal factor, menentukan bobot key internal factor, menentukan rating key internal factor, sampai menghitung skor pada Matriks IFE.



Key Internal Factor ditentukan berdasarkan kemungkinan faktor-faktor tersebut yang menunjukkan posisi strategis potensial MAN Kota Kediri 3. Faktor-faktor kunci yang merupakan kekuatan dan kelemahan tersebut yaitu :

#### **Kekuatan**

(1) MAN Kota Kediri 3 pernah menjadi madrasah terbaik nasional

MAN Kota Kediri 3 pernah berhasil menjadi madrasah terbaik tingkat nasional. Penghargaan ini merupakan pertama yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada madrasah aliyah di wilayah Kota dan Kabupaten Kediri. Hal ini dapat menjadi jaminan kepada dunia usaha bahwa MAN Kota Kediri 3 adalah sekolah berkualitas yang mencetak lulusan berkualitas.

(2) Memiliki program pendidikan keahlian yang bervariasi

Di samping materi keagamaan, MAN Kota Kediri 3 juga memiliki berbagai program pendidikan keahlian yang bervariasi. Semua program tersebut sangat dibutuhkan oleh dunia usaha saat ini, sehingga lulusannya berpeluang besar untuk mendapatkan pekerjaan sesegera mungkin.

(3) Memiliki *Brand Image* bagus sebagai sekolah berkualitas

Masyarakat Kota Kediri dan sekitarnya tahu dan paham bahwa MAN Kota Kediri 3 merupakan salah satu sekolah berkualitas yang ada di Kota Kediri. Mereka mengenal MAN Kota Kediri 3 sebagai sekolah yang mencetak lulusan yang memiliki keahlian. Image ini merupakan jaminan MAN Kota Kediri 3 sebagai sekolah yang paling diminati.

(4) Lokasi yang strategis

MAN Kota Kediri 3 berdiri di lokasi strategis yang mendukung kegiatan pendidikan. Berbagai fasilitas yang mendukung, terdapat di sekitarnya, mulai dari kawasan sekolah, daerah industri, Pasar Tradisional, Terminal, Kantor Polisi, dan pusat kantor pemerintahan. MAN Kota Kediri 3 terletak di jalan utama yang mudah dijangkau dari berbagai arah.

(5) Memiliki program pengembangan karyawan yang baik

Program pengembangan karyawan yang dimiliki MAN Kota Kediri 3, mulai pengadaan tenaga ahli, training, diklat, sertifikasi sampai pengembangan itu sendiri, telah memberikan manfaat yang besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada para murid.

(6) Memiliki jaringan luas dengan institusi pendidikan dan dunia usaha  
Salah satu kunci kesuksesan MAN Kota Kediri 3 adalah memiliki jaringan luas di dunia usaha. Hal ini berguna sekali baik bagi siswa yang mengikuti program pelatihan, maupun bagi lulusan yang sedang mencari pekerjaan. Alasan inilah yang menjadikan MAN Kota Kediri 3 diminati oleh masyarakat.

#### **Kelemahan**

(1) Muatan kurikulum bidang keagamaan yang lebih besar

Madrasah Aliyah (MA) merupakan sekolah yang memiliki kurikulum bermuatan keagamaan lebih besar. Hal tersebut pastinya akan mengorbankan sisi yang lainnya yaitu sisi kemampuan umum, sehingga tidak mengherankan jika lulusan MA tidak memiliki nilai kemampuan umum yang begitu tinggi.

- (2) Penerapan Teknologi Informasi yang kurang maksimal, terutama untuk web site dan transfer data internal yang masih konvensional

Salah satu bentuk pelayanan yang diberikan sebuah sekolah yaitu pemberian informasi yang cepat dan akurat tentang sekolah. Web site yang dimiliki MAN Kota Kediri 3 dirasa kurang informatif dan kurang lengkap menjelaskan informasi tentang MAN Kota Kediri 3. Selain itu, transfer data antar bagian yang masih konvensional, akan mengurangi kualitas pelayanan, terutama dalam hal kecepatan dan efisiensi.

- 2) Loyalitas Pegawai dalam pengembangan sekolah yang masih rendah.

Para pegawai belum begitu loyal dalam usaha pengembangan MAN Kota Kediri 3. Mereka umumnya kurang begitu perhatian terhadap kemajuan sekolah. Hal ini harus segera diatasi demi mencapai kemajuan sekolah sesuai dengan apa yang telah dicita-citakan bersama.

- 3) Hubungan kerjasama dengan dunia usaha kurang optimal

MAN Kota Kediri 3 memang memiliki jaringan luas dengan dunia usaha dan dunia industri. Namun MAN Kota Kediri 3 kurang intensif dalam membina hubungan kerjasama tersebut, sehingga para siswa dan lulusan masih kesulitan dalam mendapatkan fasilitas kerja. Hal ini disebabkan oleh kekurangmampuan MAN Kota Kediri 3 dalam memberikan pemahaman mengenai program pendidikan yang diterapkan kepada institusi kerja.

**Tabel 2. Matriks IFE**

<b>Internal Factors Evaluation</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan (Strength)</b>			
1. MAN Kota Kediri 3 pernah menjadi madrasah terbaik nasional	0,14	3,75	0,53
2. Memiliki program pendidikan keahlian yang bervariasi	0,10	3,25	0,33
3. Memiliki Brand Image bagus sebagai sekolah berkualitas	0,10	3,25	0,33
4. Lokasi yang strategis	0,08	3,00	0,24
5. Memiliki program pengembangan karyawan yang baik	0,08	3,00	0,24
6. Memiliki jaringan luas dengan institusi Pendidikan dan dunia usaha	0,12	3,50	0,42
<b>Sub Jumlah</b>	<b>0,62</b>		<b>1,76</b>
<b>Kelemahan (Weakness)</b>			
1. Muatan kurikulum bidang keagamaan yang lebih besar	0,08	1,63	0,13
2. Penerapan teknologi informasi yang kurang maksimal, terutama untuk web site dan transfer data internal yang masih konvensional	0,08	1,63	0,13
3. Loyalitas pegawai dalam pengembangan sekolah yang masih rendah	0,11	1,88	0,21
4. Hubungan kerjasama dengan dunia usaha kurang optimal	0,11	1,88	0,21
<b>Sub Jumlah</b>	<b>0,38</b>		<b>0,68</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

Sumber : Data diolah, 2012

**B. Analisis SWOT**

Setelah penggunaan analisis EFE dan IFE sebagai input stage, kemudian digunakan Matriks TOWS/SWOT sebagai *matching stage*. Matriks SWOT merupakan alat analisis lanjutan yang penting dalam menentukan dan mengembangkan

alternatif kebijakan dan strategi yang tepat bagi MAN Kota Kediri 3, meskipun nantinya tidak berpengaruh terhadap penentuan alternatif pilihan strategi utama yang akan diambil MAN Kota Kediri 3.

Key success factors yang digunakan pada Matriks SWOT adalah key success factors dari analisis lingkungan internal dan

eksternal yang berdasarkan kekuatan (*streghts*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki MAN Kota Kediri 3. Matriks SWOT merupakan *maching tool* yang penting untuk membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT.

Gambar 2. Matriks TOWS MAN Kota Kediri 3

<b>IFE</b>	<b>Strengths (S)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MAN Kota Kediri 3 pernah menjadi madrasah terbaik nasional</li> <li>2. Memiliki program pendidikan keahlian yang bervariasi</li> <li>3. Memiliki Brand Image bagus sebagai sekolah berkualitas</li> <li>4. Lokasi yang strategis</li> <li>5. Memiliki program pengembangan pegawai yang baik</li> <li>6. Memiliki jaringan luas dengan institusi pendidikan dan dunia usaha</li> </ol>	<b>Weakness (W)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muatan kurikulum bidang keagamaan yang lebih besar</li> <li>2. Penerapan teknologi informasi yang kurang maksimal, terutama web site dan transfer data internal yang masih konvensional</li> <li>3. Loyalitas pegawai dalam pengembangan sekolah yang masih rendah</li> <li>4. Hubungan kerjasama dengan dunia usaha kurang optimal</li> </ol>
<b>EFE</b>	<b>Strategi SO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciptakan kerjasama dengan institusi pendidikan dalam pengembangan karyawan</li> <li>2. Peningkatan kualitas layanan agar masyarakat semakin tertarik lagi</li> <li>3. Perluas dan perkuat kerjasama dengan institusi pendidikan dan dunia usaha</li> </ol>	<b>Strategi WO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkuat hubungan kerjasama dengan dunia usaha</li> <li>2. Jalin kerjasama dengan institusi pendidikan mengenai peningkatan kualitas akademis</li> <li>3. Bekerjasama dengan berbagai institusi dalam hal penerapan teknologi informasi</li> </ol>
	<b>Threats (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya kualitas yang dimiliki pesaing</li> <li>2. meningkatnya biaya pendidikan yang turut meningkatkan biaya hidup</li> <li>3. Masih kuatnya stigma sebagian masyarakat yang menganggap madrasah aliyah sebagai sekolah "kelas dua"</li> <li>4. munculnya pendatang baru yang meningkatkan persaingan</li> <li>5. Perkembangan teknologi yang cepat, terutama teknologi informasi</li> </ol>	<b>Strategi ST</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan daya saing melalui optimalisasi kualitas fasilitas dan pelayanan yang efisien</li> <li>2. Tingkatkan kualitas kerjasama dalam peningkatan kualitas layanan dan fasilitas</li> <li>3. Terapkan teknologi web site dalam membantu penyebaran informasi</li> </ol>
		<b>Strategi WT</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan loyalitas agar dapat lebih mengembangkan MAN Kota Kediri 3</li> <li>2. Peningkatan kemampuan teknologi informasi melalui pelatihan</li> <li>3. Adaptasi teknologi untuk meningkatkan daya saing</li> </ol>

Sumber : Data diolah, 2012

Hasil dari analisis SWOT yang dituangkan dalam Matriks TOWS tersebut, dapat digunakan manajemen MAN Kota Kediri 3 untuk menetapkan alternatif

kebijakan yang akan diambil sesuai keadaan dan kondisi perusahaan, apakah nanti perusahaan mengambil strategi SO, ST, WO, atau WT.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan telah didapatkan hasil total faktor eksternal peluang sebesar 1,50, ancaman sebesar 1,28 dan factor internal kekuatan sebesar 1,76, kelemahan sebesar 0,68.

**Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal MAN Kota Kediri 3**

EFAS \ IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO = 1,76 + 1,50 = 3,26	STRATEGI WO = 0,68 + 1,50 = 2,18
THREATS (T)	STRATEGI ST = 1,76 + 1,28 = 3,04	STRATEGI WT = 0,68 + 1,28 = 1,96

Sumber : Data diolah, 2012

### C. Penetapan Strategi

Penetapan strategi dilakukan berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta acuan strategi yang disarankan dalam analisis-analisis yang telah dilakukan seperti analisis EFE, IFE, dan Analisis SWOT.

Hasil analisis IFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan internal diatas rata-rata, sebesar 2,44. Sedangkan analisis EFE menunjukkan bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki peluang dan ancaman eksternal sebesar 2,78. Dengan kata lain MAN Kota Kediri 3 memiliki kemampuan internal dan keadaan eksternal yang cukup kuat dalam mendukung kemajuan perusahaan.

Analisis SWOT dengan menggunakan Matriks TOWS bertujuan untuk mengembangkan strategi alternatif yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Analisis ini didasarkan pada faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi MAN Kota Kediri 3 sebagaimana yang telah teridentifikasi dalam analisis EFE dan IFE.

Hasil analisis ini bukan digunakan untuk memilih atau menentukan strategi yang akan digunakan, namun dengan analisis ini, dapat diketahui strategi alternatif yang dapat diambil sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Berdasarkan tabel matrik EFE dan IFE dapat diketahui bahwa skor paling tinggi ada pada strategi SO. Oleh karena itu maka strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan adalah Semua kekuatan yang dimiliki oleh MAN Kota Kediri 3 dipergunakan untuk dapat memanfaatkan peluang-peluang yang terjadi semaksimal mungkin.

### D. Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia

Tahapan dalam proses manajemen strategi yang harus dilakukan setelah penetapan strategi adalah mengimplementasikan strategi tersebut kedalam strategi fungsional Sumber Daya Manusia yang sebenarnya. Efektifitas dan efesiensi strategi yang telah ditetapkan akan dipengaruhi oleh proses implementasi strategi. Implementasi strategi umum yang telah ditetapkan dimulai dengan menjabarkan strategi tersebut ke dalam strategi fungsional Sumber Daya Manusia yang lebih terinci dan terarah pada setiap fungsi atau bagian dalam perusahaan.

Strategi Sumber Daya Manusia pada setiap bagian perusahaan yang didasarkan dari strategi pengembangan produk dapat direkomendasikan sebagai berikut :

- 1) Tingkatkan jumlah dan kemampuan tenaga ahli, dengan spesifikasi dan keahlian yang dibutuhkan, serta tingkat pendidikan tinggi, sehingga mampu mengatrol kemampuan dan keahlian siswa
- 2) Tingkatkan kualitas SDM melalui penambahan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), Penyesuaian skill manajer dan

karyawan yang sesuai dan terfokus kepada strategi yang telah ditetapkan.

- 3) Tingkatkan loyalitas dan produktifitas pegawai, dengan peningkatan motivasi dan kesejahteraan karyawan.

Implementasi strategi fungsional yang telah disusun, kemudian dijabarkan dalam rencana pelaksanaan strategi secara

sistematik yang terinci ke dalam kebijakan ataupun program kerja yang perlu dilaksanakan dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Tujuan dari penyusunan kebijakan tersebut adalah untuk lebih memperjelas pedoman pelaksanaan implementasi strategi umum dan strategi fungsional Sumber Daya Manusia secara baik (*Tabel 3.*).

**Tabel 3. Kebijakan Atas Tiap Strategi Sumber Daya Manusia MAN Kota Kediri 3**

Strategi Fungsional	Kebijakan	Waktu	Keterangan
1. Tingkatkan jumlah dan kemampuan tenaga ahli	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pertimbangkan SDM yang perlu untuk direkrut untuk mendapat karyawan dengan spesifikasi yang sesuai dan jelas</li> <li>2) Tingkatkan kerjasama dengan institusi pendidikan untuk mendapatkan SDM dengan kompetensi pendidikan tinggi</li> </ol>	Jangka pendek (3-5 bulan)	Penambahan jumlah dan kemampuan tenaga ahli akan menghasilkan tamatan dengan kualitas yang tinggi, sehingga akan menjadi kekuatan bagi MAN Kota Kediri 3 dimasa yang akan datang
2. Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan & pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Laksanakan program pelatihan &amp; pengembangan secara berkala</li> <li>2) Pendelegasian pengambilan keputusan secara terbuka</li> <li>3) Penyesuaian skil manajer dan pegawai terhadap strategi yang diterapkan</li> <li>4) Pemenuhan kebutuhan karyawan melalui fasilitas kerja</li> </ol>	Jangka menengah (1 tahun sekali)	
3. Tingkatkan loyalitas dan produktifitas pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sosialisasi terhadap misi, tujuan dan budaya perusahaan</li> <li>2) Pertimbangkan kompensasi yang layak sesuai tugas dan tanggung jawab pegawai</li> <li>3) Ciptakan situasi kebersamaan demi kemajuan sekolah</li> <li>4) Tingkatkan hubungan pegawai dengan sekolah</li> </ol>	Jangka panjang	Diperlukan evaluasi yang berkelanjutan oleh eksekutif

Sumber : Data diolah, 2012

Proses terakhir dari implementasi strategi adalah pelembagaan strategi ke dalam organisasi dari MAN Kota Kediri 3. Pelembagaan strategi meliputi empat elemen dasar yang digunakan manajer dalam mengimplementasikan strategi. Pertama adalah struktur organisasi, yaitu cara-cara berbagai kegiatan diorganisasikan. Kedua adalah kepemimpinan,

dibutuhkan untuk menetapkan gaya yang efektif selain proses penentuan staf dan ketrampilan dalam melaksanakan tindakan strategik. Ketiga adalah nilai dalam menciptakan norma-norma perilaku individu dalam organisasi. Terakhir adalah sistem imbalan dan pengendalian dalam mendukung pelaksanaan tindakan strategik.

Implementasi strategi yang berhasil sangat bergantung pada struktur organisasi primer suatu organisasi. Struktur membantu mengidentifikasi kegiatan kunci perusahaan dan cara kegiatan-kegiatan tersebut dikoordinasikan untuk mencapai tujuan dari penetapan strategik. Struktur organisasi pada MAN Kota Kediri 3 saat ini berbentuk struktur organisasi Fungsional. Pada struktur organisasi fungsional, perusahaan memerlukan adanya spesialisasi dan tingkat keterampilan yang jelas untuk dapat membangun keunggulan bersaing dalam menyediakan produk atau jasa. Mengingat kelemahan struktur ini adalah lemahnya koordinasi fungsional, sehingga perlunya diperkuat koordinasi dan kerjasama antar fungsional. Mengingat bahwa struktur organisasi MAN Kota Kediri 3 sangatlah besar, untuk mengurangi ketidak-efektifan dan ketidak-efisienan kinerja, maka diperlukan perampingan fungsional dan ketegasan job deskripsi masing bagian.

Kepemimpinan memiliki fungsi khusus dalam implementasi strategik. Kepemimpinan menentukan tindakan dan komitmen terhadap strategi yang dipilih. Bentuk tindakan dan komitmen pemimpin terwujud melalui tujuan, nilai-nilai, kebijakan yang terangkum dalam misi, strategi maupun sasaran MAN Kota Kediri 3.

Selain itu, keberhasilan implementasi strategi juga dipengaruhi pemahaman terhadap budaya organisasi. Melalui pemahaman kultural perusahaan, maka tiap anggota yang terlibat dalam MAN Kota Kediri 3 harus melakukan berbagai bentuk penyesuaian, sehingga anggota tersebut dapat menunjukkan perilaku yang menggambarkan system nilai, keyakinan, dan etos kerja yang dianut oleh organisasi.

Sistem imbalan dan pengendalian strategik erat hubungannya dalam memotivasi serta mengevaluasi segala kinerja fungsional manajemen. Melalui

sistem imbalan dan pengendalian yang kondusif maka implementasi strategik akan lebih terfokus dan terarah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada analisis lingkungan eksternal MAN Kota Kediri 3, peluang besar muncul dari beberapa aspek, seperti pengakuan dunia usaha, pertumbuhan tingkat ekonomi Indonesia, dan Dukungan Pemerintah. Selain itu, meningkatnya minat masyarakat turut menunjang perkembangan Madrasah Aliyah. Hanya saja, beberapa ancaman, seperti kondisi perekonomian, dukungan pemerintah, fasilitas pesaing, stigma masyarakat, dan perkembangan teknologi, dan beberapa aspek lain, harus dapat diantisipasi dan ditekan pengaruhnya sekecil mungkin.
2. Pada analisis lingkungan internal MAN Kota Kediri 3 menunjukkan bahwa madrasah ini memiliki potensi yang besar yang dapat dijadikan sebagai kekuatan internal dalam mendukung pencapaian tujuannya. Beberapa kekuatan utama, seperti MAN Kota Kediri 3 pernah menjadi madrasah terbaik nasional, jaringan kerjasama, program pengembangan, dan brand image sekolah, dapat digunakan sebagai sumber kekuatan utama dan keunggulan bersaing sekolah dalam menghadapi para pesaingnya. Apalagi jika kekuatan internal tersebut dapat dikembangkan dan dioptimalkan pemanfaatannya. Namun, ada beberapa hal yang perlu dibenahi agar tidak menghambat kemajuan sekolah, seperti faktor

- loyalitas dan hubungan yang kurang optimal, pengutamaan prestasi teknis dan teknologi informasi. Segala kelemahan tersebut harus segera diantisipasi dan dicari jalan keluarnya.
3. Hasil dari Analisis EFE yang didasarkan pada lingkungan eksternal terlihat bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki skor 2,81 yang menunjukkan bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki kondisi lingkungan eksternal diatas rata-rata. Hal ini berarti bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki peluang besar yang dapat digunakan dalam memajukan sekolah.
  4. Hasil analisis IFE yang berdasarkan lingkungan internal menunjukkan bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki nilai 2,75 yang menunjukkan bahwa posisi internalnya kuat. Hal ini berarti bahwa MAN Kota Kediri 3 memiliki kekuatan internal yang cukup besar dalam menghadapi pengaruh lingkungan eksternalnya.
  5. Hasil analisis Matriks TOWS/SWOT menawarkan beberapa alternatif strategi yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi MAN Kota Kediri 3. Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, MAN Kota Kediri 3 dapat mengembangkan strategi SO, yaitu strategi yang memanfaatkan peluang dan memaksimalkan kekuatan.
  6. Implementasi strategik dilaksanakan melalui penerjemahan strategi utama (pengembangan produk) ke dalam strategi fungsional serta kebijakan-kebijakan.
  7. Pelembagaan strategik dijabarkan ke dalam perencanaan dan pemilihan struktur organisasi primer yang sesuai dan tepat dengan aktivitas fungsional, peran kepemimpinan dalam melaksanakan keputusan yang telah diambil, pembentukan budaya organisasi yang produktif serta mencirikan credo organisasional, serta sistem imbalan dan pengendalian.
  8. Selama ini, MAN Kota Kediri 3 belum terlalu mempertimbangkan penggunaan perencanaan strategi secara eksplisit. Mereka masih menggunakan perencanaan konvensional, dimana suatu strategi dijalankan sesuai kebutuhan atau bila menemui suatu masalah yang serius. Melalui formulasi dan implementasi strategi ini diharapkan agar MAN Kota Kediri 3 mempunyai suatu pedoman atau arah operasionalnya sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimilikinya, sehingga selain permasalahan-permasalahan yang selama ini dapat diatasi, MAN Kota Kediri 3 dapat mengembangkan dan meningkatkan posisi bersaingnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Cantika, Sri Budi. 2002. *Manajemen Strategik*. Graha Ilmu : Yogyakarta
- Christopher, William F. & Thor, Carl G. 2001. *Mutu dan Produktivitas Berkelas Dunia : Lima Belas Strategi untuk Memperbaiki Kinerja*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallindo : Jakarta.
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis : Konsep*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Alexander Sindoro. PT Prenhallindo : Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Konsep VINCENT : Penerapan Konsep VINCENT tentang Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.

- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. *Stratejik*. Bumi Aksara : Jakarta  
*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE UGM : Yogyakarta.
- Jauch, Lawrence R. & Glueck, William F. 1999. *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Alih Bahasa : Murad dkk. Erlangga : Jakarta
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo : Jakarta
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B, Jr. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid satu. Alih Bahasa : Agus Maulana. Binarupa Aksara : Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta : Bandung
- Supriyono, R.A. 1996. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi Pertama. BPFE UGM : Yogyakarta.
- Suwarsono, Muhammad. 1996. *Manajemen Strategik*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN: Yogyakarta.
- Yazid. 2001. *Pemasaran Jasa : Konsep & Implementasi*. Edisi II. Ekonisia. FE UII : Yogyakarta.