

FORMULASI STRATEGI MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN PEMBELAJARAN AL-QUR'AN DI MADRASAH IBTIDAIYAH ISLAMIYAH NGORO JOMBANG

Ach. Saifullah

Institut Agama Islam Bani Fattah Jombang
achsaifullah99@gmail.com

Agus Zainul Fitri

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
guszain@uinsatu.ac.id

Abstract: Research on the formulation of Al-Qur'an learning strategies needs to be done. The findings obtained can be used as the basis for implementing the formulation strategy to increase the competitiveness of Islamic educational institutions. This study aims to describe the formulation of Al-Qur'an learning strategies at MI Islamiyah Ngoro Jombang which is focused on two research focuses, namely: (1) Analysis of the position of Al-Qur'an learning in the SWOT quadrant. (2) Determination of strategies in the development of Al-Qur'an learning to increase the competitiveness of madrasahs. TPQ Al-Ichsany is part of the business unit strategy managed by MI Islamiyah Ngoro Jombang to serve the learning of the Qur'an. Analysis of the total IFAS score for strength is 2.38 and weakness is 1.96.

The EFAS score for opportunity is 2.52 and threat is 1.6. The position of learning the Qur'an at MI Islamiyah Ngoro Jombang is in Quadrant I (+,+). Learning the Qur'an is in a prime and steady condition. The strategy formulation applied is to support an aggressive growth policy (growth oriented strategy). Intensive strategies by conducting market penetration and market development are strategies to expand, increase growth, and seize opportunities to the fullest for the advancement of sustainable Al-Qur'an education.

Keywords: *Strategic Management, Strategy Formulation, SWOT*

Abstrak: Penelitian tentang formulasi strategi pembelajaran Al-Qur'an perlu dilakukan. Temuan yang diperoleh dapat menjadi dasar penerapan strategi formulasi untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan formulasi strategi pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang yang difokuskan pada dua fokus penelitian yakni: (1) Analisis posisi pembelajaran Al-Qur'an pada kuadran SWOT. (2) Penentuan strategi dalam pengembangan pembelajaran Al-Qur'an untuk meningkatkan daya saing madrasah. TPQ Al-Ichsany merupakan bagian dari strategi unit bisnis (*business unit strategy*) yang dikelola MI Islamiyah Ngoro Jombang untuk melayani pembelajaran Al-Qur'an. Analisis total skor IFAS untuk kekuatan adalah 2,38 dan kelemahan 1,96. Skor EFAS untuk peluang adalah 2,52 dan ancaman 1,6. Posisi pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang berada pada Kuadran I (+,+). Pembelajaran Al-Qur'an sedang berada dalam kondisi yang prima dan mantap. Formulasi strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi intensif (*intensive strategies*) dengan melakukan penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan pasar (*market development*) menjadi strategi untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih peluang secara maksimal demi kemajuan pendidikan Al-Qur'an yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Formulasi Strategi, SWOT

PENDAHULUAN

Tingginya animo masyarakat terhadap layanan pendidikan Islam menyajikan tantangan manajerial. Diperlukan optimalisasi manajemen strategi agar tingginya minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam berjalan seiring dengan peningkatan kualitas layanan pendidikan.¹ Manajemen strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam menangani manajemen pendidikan merupakan faktor yang signifikan untuk meningkatkan daya saing madrasah.

Manajemen strategis memungkinkan organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri; memungkinkan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi (bukan sekadar menanggapi) kegiatan—dan dengan demikian untuk melakukan kontrol atas nasibnya sendiri. Pemilik usaha kecil, kepala eksekutif pejabat, presiden, dan manajer dari banyak organisasi profit dan non profit telah mengakui dan menyadari manfaat manajemen strategis.²

Penyusunan formulasi strategi sebagai salah satu tahapan dalam manajemen strategi sangat penting dilakukan. Kegiatan formulasi strategi akan menguatkan kemampuan organisasi untuk mencegah timbulnya permasalahan-permasalahan.³ Setiap lembaga pendidikan memiliki keterbatasan-keterbatasan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Formulasi strategi akan memandu lembaga pendidikan mengambil langkah yang tepat dan terukur untuk mengatasi hambatan tersebut sekaligus mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya.

Formulasi strategi pada lembaga pendidikan akan menuntun menuju arah kebijakan dan keputusan yang tepat sehingga tidak terombang-ambing dalam perubahan lingkungan akibat masifnya arus informasi dan teknologi. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau peristiwa, baik di lingkup internal dan eksternal, sehingga perubahan tepat waktu dapat

¹ Badan Pusat Statistik, *Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Bawah Kementerian Agama Menurut Provinsi Tahun Ajaran 2011/2012-2015/2016*, Update Terakhir: 23 Nov 2017, <https://www.bps.go.id/statictable/2015/09/10/1811/jumlah-sekolah-guru-dan-murid-madrasah-ibtidaiyah-mi-di-bawah-kementrian-agama-menurut-provinsi-2011-2012-2015-2016.html>, diakses 17 Oktober 2022

² Fred R. David and Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 15th Edition (London: Pearson Education Limited, 2015), 48

³ J. A. Pearce, & Robinson, R. B., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Salemba Empat, 2009), 13

dilakukan.⁴ Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam dituntut sigap menyikapi dinamika perubahan global.

Sayangnya, peran dan fungsi manajerial kepala madrasah dalam mengimplementasikan formulasi strategi masih berkuat pada urusan administratif yang belum berkorelasi secara signifikan pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Lestarini dalam Fadhli memaparkan data dari *The Learning Curve Pearson* tahun 2014. Indonesia berada di posisi ke-40, urutan terakhir mutu pendidikan di dunia. Indeks ranking dan total nilainya (minus) -1,84. Sedangkan pada kategori kemampuan kognitif Indonesia hanya mencapai nilai (minus) -1,71.⁵

Daniel Suryadarma, anggota tim Peneliti SMERU, mengobservasi 20 sekolah dasar dan 5 madrasah di Karawang. 25 Kepala Sekolah yang menetapkan target siswa kelas enam memiliki nilai ujian yang baik sebesar 60 %. Kepala Sekolah yang bertujuan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di sekolah mereka tidak lebih dari 20 %. Mereka juga merasa puas dengan kinerja para guru yang tergolong buruk -2,5 dari 8,0 berdasarkan instrumen SMERU.⁶

Hal itu menunjukkan beberapa madrasah belum memiliki daya saing (*competitif advantage*) terutama pada level internasional. Rendahnya mutu pendidikan selain disebabkan ketidakmampuan menyesuaikan dinamika perkembangan dan perubahan zaman, juga dipicu oleh lemahnya kemampuan menerapkan formulasi strategi. Rendahnya kemampuan manajerial ini mengakibatkan sebagian madrasah belum menjadi pilihan utama masyarakat.

Sebaliknya, tingginya kepercayaan masyarakat kepada madrasah dapat dilihat dari jumlah penerimaan peserta didik. Salah satu indikator yang menunjukkan madrasah memiliki daya saing yang tinggi adalah antusiasme masyarakat memilih madrasah tersebut.⁷ Indikator daya saing yang dimiliki madrasah adalah *pertama*, jumlah pendaftar melebihi kapasitas ruang belajar yang disediakan. Semakin besar jumlah

⁴ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed (New Jersey: Pearson Education, 2011), 8

⁵ Muhammad Fadhli, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan*, Journal Continuous Education Volume 1, Issue 1, November 2020, 11-23

⁶ Luthfi T. Dzulfikar, *Manajemen Sekolah adalah Kunci Sukses Siswa, tapi Kualitas Kepala Sekolah di Indonesia Meragukan*, <https://theconversation.com/manajemen-sekolah-adalah-kunci-sukses-siswa-tapi-kualitas-kepala-sekolah-di-indonesia-meragukan-129626>, diakses 17 Oktober 2022

⁷ Nunung Bayu Aji, *Analisis SWOT Daya Saing Sekolah: Studi Kasus di SMA Swasta di Kota Tangerang*, OperationsExcellence, 2018, 10 (1), 65-73

pendaftarannya semakin tinggi daya saingnya. *Kedua*, memiliki prestasi pada bidang akademik atau non akademik, paling rendah tingkat kota atau kabupaten, paling tinggi tingkat internasional.⁸

Daya saing madrasah ditentukan oleh penerapan manajemen strategi karena memiliki korelasi yang signifikan dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang konstruktif bagi terciptanya proses pembelajaran yang berkelanjutan.⁹ Institusi pendidikan membutuhkan sistem manajemen yang efektif dan efisien untuk mengendalikn hasil pencapaian pendidikan. Tak ubahnya seperti institusi bisnis, dunia pendidikan perlu menerapkan struktur metode manajemen untuk memberikan dukungan strategis.¹⁰

Penelitian tentang manajemen strategi dan formulasi strategi sudah dilakukan. Agus Zainul Fitri meneliti *Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*.¹¹ Bagi perguruan tinggi perencanaan strategis memiliki fungsi yang sangat vital karena menjadi acuan untuk menentukan arah kebijakan dan performansi organisasi. Kegiatan perencanaan strategis menjadi ujung tombak dalam menentukan strategi pencapaian tujuan institusi untuk memenangkan persaingan merebut pasar. Meski demikian, pelaksanaan perencanaan strategis pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) sering mengalami kendala karena tidak memahami pentingnya teori-teori tersebut. Pelaksanaan pembuatan rencana strategis sering hanya bertujuan untuk memenuhi syarat administratif.

Christopher W. Wheeler, et al. dalam *School Clusters in Thailand: a Management Strategy for Improving Primary School Quality*¹². Diperlukan manajemen strategi yang berbeda antara sekolah yang sudah memiliki prestasi, sekolah yang tengah berusaha meningkatkan prestasi, dan

⁸ Imam Tholkhah, *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun*, EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 14, Nomor 2, Agustus 2016, 246

⁹ Stukalina, Y., *The Management of Integrated Educational Environment Resources: the Factors to be Considered*, European Journal of Education, 2010, 45 (2), 345–361. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433>

¹⁰ Maria Jose Lattore-Medina, Francisco Javier Blanco, *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 28 June 2013

¹¹ Agus Zainul Fitri, Binti Nasukah, Azmil Tayeb, *Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 8, No. 2, December 2019

¹² Christopher W. Wheeler, et al., *School Clusters in Thailand: a Management Strategy for Improving Primary School Quality*, International Journal of Educational Research, Volume 17, 199-218

sekolah yang belum menunjukkan upaya untuk melakukan perbaikan. Penekanan tanggung jawab perlu diberikan untuk mendorong perubahan kebijakan dan kerja sama antara klaster sekolah dan masing-masing sekolah, kerja sama kepala sekolah dan guru di dalam sekolah, serta kerja sama antara sekolah dan masyarakat sekitar.

Hilya Gania Adilah meneliti *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*.¹³ Manajemen strategi di MI Terpadu Ar-Rifki Cileunyi Bandung dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu: menganalisis lingkungan eksternal dan internal, melakukan formulasi, implementasi, serta evaluasi manajemen strategi.

Ahmad Nurdin Kholil dan Syarief Fajaruddin meneliti *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul*.¹⁴ Kesimpulannya, implementasi manajemen strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di Gunungkidul melibatkan *stakeholder*. Keterlibatan ini dapat mendukung upaya mewujudkan lembaga pendidikan Muhammadiyah yang bermutu dan kompetitif.

Berdasarkan pemaparan di atas penelitian tentang implementasi formulasi strategi pembelajaran Al-Qur'an di madrasah masih jarang dilakukan. Penelitian seperti ini perlu dilakukan karena dapat memberikan informasi bahwa formulasi strategi pembelajaran Al-Qur'an—melalui serangkaian proses belajar yang berkualitas serta evaluasi yang terstandar—dapat meningkatkan daya saing madrasah. Temuan yang diperoleh dapat menjadi dasar penerapan strategi formulasi untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi formulasi strategi dalam pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengambilan sumber data dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan tujuan penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan

¹³ Hilya Gania Adilah, thesis, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 2020

¹⁴ Ahmad Nurdin Kholil dan Syarief Fajaruddin, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol 8, No 1, 2020

SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats), matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

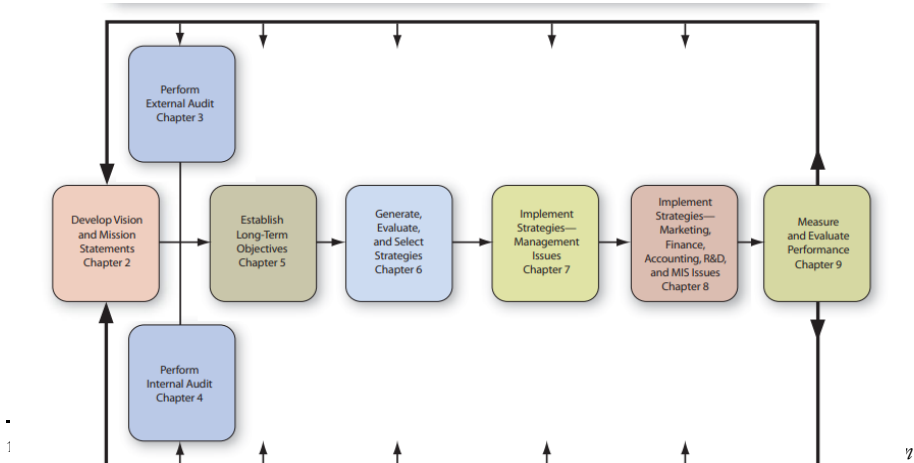
HASIL DAN PEMBAHASAN

Formulasi Strategi

Manajemen strategi adalah metode mengelola organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sasaran manajemen strategi adalah peningkatan kualitas organisasi yang meliputi efisiensi anggaran, pengoptimalan sumber daya, pemantauan kinerja, serta pengevaluasian dan pelaporan kinerja.¹⁵

Ada tiga elemen dasar dalam manajemen strategi, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*).¹⁶ Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger elemen dasar manajemen strategi adalah pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), evaluasi dan kontrol (*evaluation and control*).¹⁷

Kotler dan Keller¹⁸ menggambarkan proses perencanaan manajemen strategi sebagai berikut:



(Surabaya: STS Surabai Impres, 2017), 8

¹⁶ David, *Strategic Management: Concepts and Cases* 1

¹⁷ Wheelen T. *Gambar 1: Proses Perencanaan Manajemen and Business Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company), 8

¹⁸ Kotler dan Keller, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ke-13 Jilid I (Jakarta: Erlangga, 2009), 51

Pandangan yang senada dengan David, Hunger dan Wheelen disampaikan Agus Zainul Fitri bahwa manajemen strategis adalah “pengetahuan atau seni tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.”¹⁹ Tahapan manajemen strategis ada tiga tahap yakni, perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk secara efektif mengelola peluang dan tantangan lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisanya dikenal dengan analisis SWOT.²⁰

Formulasi strategi (*strategy formulation*) merupakan cara untuk merancang aktivitas yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah perumusan strategi adalah: (1) Menetapkan visi dan misi; (2) Memahami lingkungan eksternal (peluang dan ancaman); (3) Memahami lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan); (4) Menentukan tujuan jangka panjang (5) Menetapkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.²¹

Dalam menyusun formulasi strategi perusahaan harus menetapkan visi dan misi serta melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal. Hasil dari langkah itu perusahaan dapat menentukan tujuan jangka panjang. Setelah itu perusahaan menyusun, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat.

Visi dan Misi

Pernyataan visi sesungguhnya mewakili tujuan jangka panjang perusahaan. Pertanyaan yang harus dijawab adalah pada periode tertentu apa posisi kompetitif yang ingin dicapai? Untuk mencapai hal tersebut apa kompetensi inti yang harus dimiliki? Sedangkan misi adalah pernyataan tujuan dari keberadaan perusahaan.²² Pernyataan visi sebaiknya menggunakan kalimat yang singkat. Akan lebih baik lagi jika dinyatakan satu kalimat saja. Visi yang jelas menjadi dasar bagi

¹⁹ Agus Zainul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 102

²⁰ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (New York: Addison Wesley, 1995)

²¹ David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 15

²² De Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A., *Strategy: a View From the Top*, 3 ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2006)

pernyataan misi yang utuh menyeluruh. Pernyataan misi yang jelas juga penting bagi terciptanya tujuan dan strategi pencapaian yang efektif.²³

Pernyataan misi yang jelas mencakup beberapa komponen berikut ini:²⁴

1. Pelanggan: Siapakah yang menjadi pelanggan perusahaan?
2. Produk atau jasa: Apa produk atau jasa utama yang dihasilkan perusahaan?
3. Pasar (geografis): Di wilayah manakah perusahaan melakukan kompetisi?
4. Teknologi: Apakah perusahaan menerapkan teknologi terbaru?
5. Peduli pada pertumbuhan: Apakah perusahaan memiliki komitmen pada pertumbuhan dan keuangan?
6. Filosofi: Apa nilai dan etika yang menjadi dasar filosofi perusahaan?
7. Konsep diri: Apa kompetensi perusahaan yang berbeda sehingga memiliki *competitive advantage* yang utama?
8. Peduli pada citra publik: Apakah perusahaan responsif terhadap persoalan sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. Peduli pada karyawan: Apakah perusahaan menjadikan karyawan sebagai aset yang penting?

Analisis Eksternal dan Internal

Diperlukan analisis eksternal agar peluang dan ancaman terhadap perusahaan dapat diketahui sehingga peluang segera dapat ditangkap dan ancaman segera dapat dihindari. Kekuatan eksternal perusahaan dipetakan menjadi lima kategori, yaitu: ekonomi; sosial, budaya, demografis dan lingkungan; politik, pemerintahan dan hukum; teknologi; dan kompetisi.²⁵ Perusahaan perlu memahami peluang dan ancaman eksternal secara mendalam agar dapat membuat misi yang jelas dan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang

Analisis internal digunakan perusahaan untuk memahami kekuatan dan kelemahan internalnya. Perusahaan perlu mengetahui kompetensi khusus (*distinctive competencies*), yakni kekuatan internal yang tidak gampang ditiru oleh kompetitor. Kekuatan *distinctive competencies* dapat menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di antara para kompetitor. Analisis eksternal menghasilkan strategi untuk mengubah

²³ David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 51

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

ancaman menjadi peluang dan bahkan menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen untuk menganalisis *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman).²⁶ Analisis SWOT menyoroti kekuatan dan kelemahan organisasi, juga peluang dan ancaman yang dihadapinya. Jenis analisis ini memfasilitasi pengembangan strategi yang memperkuat kekuatan, memaksimalkan keuntungan dari peluang, dan mempertahankan organisasi dari kelemahan dan ancaman.²⁷

Kekuatan adalah karakteristik organisasi yang memberikan keunggulan dibandingkan yang lain. Kelemahan adalah karakteristik yang menempatkan organisasi pada posisi yang kurang menguntungkan. Peluang adalah fenomena, umumnya di luar organisasi, yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan organisasi. Ancaman adalah kondisi eksternal yang dapat menghambat kemampuan organisasi mencapai tujuannya.²⁸

Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka diperlukan perusahaan sebagai tolak ukur kinerja manajemen. Gerak perusahaan menjadi lebih terarah karena strategi yang ditetapkan akan memandu perusahaan mencapai tujuan tersebut. Selain menjadi panduan manajemen, strategi yang ditetapkan perusahaan merupakan aksi untuk mencapai tujuan.

Tujuan biasanya bersifat kuantitatif, menantang, dapat diukur, gampang dimengerti, serta sejalan dengan sasaran unit-unit dalam perusahaan. Secara umum tujuan dikategorikan menjadi dua macam, yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang dicapai dalam kurun waktu tiga atau lima tahun. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang dicapai dalam kurun waktu satu atau dua tahun.²⁹

Pemilihan Strategi

²⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000),172

²⁷ Orit Hazzan, et.al., *Application of Management Theories for STEM Education: The Case of SWOT Analysis* (Gewerbestrasse: SpringerBriefs in Education, 2018), 30

²⁸ Ibid., 31

²⁹ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 34

Langkah terakhir dalam formulasi strategi adalah menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Visi dan misi, faktor internal dan eksternal, serta tujuan jangka panjang perusahaan dijadikan pertimbangan utama saat penentuan strategi. Perusahaan akan mendapatkan penghasilan yang lebih banyak dan keuntungan yang lebih besar dengan penerapan strategi secara tepat.

Dalam perusahaan besar terdapat empat tingkat strategi, yaitu korporasi, divisi, fungsional dan operasional. Sedangkan dalam perusahaan kecil hanya terdapat tiga tingkat strategi yaitu perusahaan, fungsional, dan operasional. Yang berkepentingan dalam pembuatan strategi bukan hanya mereka yang duduk di jajaran eksekutif puncak. Dalam tingkatan strategi ini sebaiknya setiap orang turut serta membuat perencanaan strategi dan memahami strategi pada tingkat yang lain agar dapat saling bekerja sama dan memberikan dukungan komitmen.³⁰

Berikut ini beberapa jenis strategi dan definisinya.³¹

Strategi	Definisi
<i>Strategi Integrasi</i>	
Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau retail
Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok kebutuhan
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas kompetitor
<i>Strategi Intensif</i>	
Penetrasi Pasar	Mencari cara untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk atau jasa dengan upaya penjualan yang besar
Pengembangan Pasar	Mengenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis yang lebih luas
<i>Strategi Diversifikasi</i>	
Diversifikasi yang berhubungan	Menambah bisnis baru dengan produk atau jasa yang berkaitan langsung dengan bisnis saat ini
Diversifikasi yang tidak berhubungan	Menambah bisnis baru dengan produk atau jasa yang tidak berkaitan dengan bisnis saat ini

³⁰ David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 137

³¹ Ibid.

Strategi Defensif

Pengurangan (Retrenchment)	Melakukan pengelompokan kembali dengan pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penjualan dan keuntungan yang menurun
Pembebasan (Divestiture)	Menjual divisi atau unit perusahaan
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan

Lima Strategi Generik

Michael Porter

Cost leadership

Cost leadership – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dengan harga terendah yang ada di pasar
Cost leadership – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen dengan nilai terbaik yang ada di pasar
Diferensiasi	Menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dan menargetkan konsumen yang tidak rewel urusan harga (<i>price-sensitive</i>)

Fokus

Fokus – biaya rendah	Menawarkan produk atau jasa kepada kelompok kecil konsumen (<i>niche group</i>) dengan harga terendah yang ada di pasar
Fokus – nilai terbaik	Menawarkan produk atau jasa kepada kelompok kecil konsumen (<i>niche group</i>) dengan nilai terbaik yang ada di pasar

HASIL PENELITIAN

Visi Madrasah Ibtidaiyah (MI) Islamiyah Ngoro Jombang adalah terwujudnya insan cerdas berbudaya lingkungan yang *qur'ani*. Visi ini dijabarkan menjadi beberapa indikator pencapaian, yaitu:

1. Terwujudnya insan yang cerdas dalam bidang akademik dan non akademik
2. Terwujudnya insan yang cinta dan peduli terhadap lingkungan
3. Terwujudnya madrasah yang nyaman, aman, dan bersih

4. Terwujudnya insan yang menjadikan ajaran-ajaran Islam dan nilai-nilai Al-Qur'an sebagai pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup dalam kehidupan sehari-hari

Visi pembelajaran Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) Al-Ichsany di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Islamiyah Ngoro Jombang adalah terciptanya generasi *qur'any* yang amali. Misinya adalah (1) Menciptakan generasi *ablul qur'an* dalam bacaan dan pengamalan lewat pendidikan. (2) Membumikan *rasm utsmany*. (3) Memasyarakatkan *mudarasab, idarah, dan musyafahah* Al-Qur'an dengan *ablul qur'an* sampai khatam.

Pembelajaran Al-Qur'an diwadahi oleh TPQ Al-Ichsany. Santri TPQ adalah peserta didik MI Islamiyah Ngoro Jombang. TPQ Al-Ichsany merupakan strategi unit bisnis (*business unit strategy*) yang dikelola MI Islamiyah Ngoro untuk melayani pembelajaran Al-Qur'an. Peserta didik dari luar MI Islamiyah tidak dapat mengikuti pembelajaran di TPQ Al-Ichsany.

Untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) di lingkungan internal dan eksternal MI Islamiyah Ngoro Jombang digunakan analisis SWOT. Hasil yang diperoleh kemudian dianalisis untuk menemukan IFAS (*internal factor analysis strategy*) dan EFAS (*external faktor analysis strategy*). Berikut ini penjelasan faktor internal dan eksternal pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang:

Kekuatan (*strengths*) meliputi:

1. Pembelajaran Al-Qur'an menggunakan metode Yanbu'a dengan disiplin yang kuat pada penerapan makhraj dan *shifat huruf*. Metode Yanbu'a memiliki keunggulan praktis dan mudah dipahami.
2. Kepala TPQ menetapkan standar penilaian pembelajaran Al-Qur'an secara konsisten, disiplin, dan terukur sesuai panduan metode Yanbu'a.
3. MI Islamiyah Ngoro Jombang berada di lokasi yang strategis. Orangtua peserta didik atau masyarakat mudah menuju lokasi.
4. Pengurus Yayasan dan Kepala MI Islamiyah Ngoro Jombang memberikan dukungan penuh kepada kegiatan pembelajaran Al-Qur'an. Hal ini menambah semangat dan komitmen guru Al-Qur'an untuk memberikan layanan terbaik kepada peserta didik. Atmosfer belajar menjadi kondusif sehingga kegiatan rutin guru Al-Qur'an, seperti tadarus sebelum mengajar, pembinaan rutin setiap dua minggu, evaluasi di akhir bulan dapat berjalan baik.

5. Tes Kenaikan Jilid (TKJ) menjadi salah satu kegiatan yang dihadiri orangtua peserta didik

Kelemahan (*weaknesses*) meliputi:

1. Beberapa guru Al-Qur'an belum menerapkan standar *makharijul huruf* dan *shifatul huruf* secara seragam antar peserta didik.
2. Beberapa guru Al-Qur'an cenderung pasif dan enggan bertanya tentang penerapan metode pembelajaran yang belum dipahami.
3. Tidak semua orangtua murid dapat membaca Al-Qur'an apalagi mengajari putra-putrinya di rumah.
4. Komunikasi antara guru Al-Qur'an dengan orangtua murid tentang pelaporan hasil kemampuan putra-putrinya belum optimal meskipun sudah ada Buku Prestasi Belajar Al-Qur'an.
5. SD/MI lain sebagai kompetitor menargetkan lulusannya hafal tahlil, istighasah, dan surat Yasin.

Peluang (*opportunities*) meliputi:

1. Mengikuti *Imtihan Nihaiy* (Ujian Akhir) yang diselenggarakan Lajnah Muroqobah Yanbu'a Kab. Jombang. Peserta didik yang sudah mengkhataamkan Yanbu'a dan Al-Qur'an diuji oleh para ahli Al-Qur'an. Selama tiga tahun terakhir peserta didik MI Islamiyah Ngoro dinyatakan lulus semua. Beberapa peserta didik juga menempati rangking satu, dua, dan tiga dengan nilai tertinggi di Kab. Jombang
2. Dukungan dan kepercayaan masyarakat kepada pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah terbilang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh apresiasi mereka ketika peserta didik mengikuti tadarus keliling dan mengkhataamkan Al-Qur'an pada bulan Ramadhan di setiap mushola.
3. Kegiatan yang disebar di beberapa mushola menjadi aktivitas rutin setiap pagi selama bulan Ramadhan. Peserta didik yang mengajinya sudah sampai Al-Qur'an wajib mengikuti kegiatan ini. Selain untuk menghidupkan bulan Ramadhan dengan tadarus Al-Qur'an, kegiatan ini juga menjadi bukti bahwa kemampuan peserta didik membaca Al-Qur'an tidak diragukan dan dapat dipertanggung jawabkan.
4. Perekrutan guru Al-Qur'an terbilang mudah karena MI Islamiyah Ngoro Jombang memiliki alumni yang kualitas bacaannya cukup baik dan benar. Mereka bersedia mengabdikan untuk turut mengajar Al-Qur'an di madrasah yang dahulu mendidiknya.

5. Lajnah Muroqobah Yanbu'a Kab. Jombang memberikan dukungan penuh.

Ancaman (*threats*) meliputi:

1. Beberapa SD/MI berpotensi merebut pangsa pasar dengan cara meniru program unggulan MI Islamiyah Ngoro Jombang.
2. Beberapa SD/MI mulai menggalakkan kegiatan mengaji dan menjadikan pembelajaran Al-Qur'an sebagai salah satu program untuk menarik minat masyarakat.
3. Beberapa warga masyarakat menilai biaya pendidikan di MI Islamiyah Ngoro Jombang terbilang mahal.
4. Hal ini diperparah oleh kampanye negatif agar tidak menyekolahkan putra-putrinya di MI Islamiyah Ngoro Jombang karena biayanya mahal.
5. Informasi yang tidak benar tentang pembelajaran Al-Qur'an beredar di masyarakat.

Di bawah ini IFAS (*internal factor analysis strategy*) dan EFAS (*external factor analysis strategy*) pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang:

Tabel 1: Perhitungan IFAS Pembelajaran Al-Qur'an

No	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Penerapan metode Yanbu'a secara optimal	0,11	5	0,57
2.	Standarisasi pembelajaran Al-Qur'an	0,11	4	0,46
3.	Lokasi strategis	0,11	5	0,57
4.	Dukungan penuh Yayasan dan Kepala MI	0,11	4	0,46
5.	Kegiatan Tes Kenaikan Jilid (TKJ)	0,07	4	0,30
TOTAL				2,38

No	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Makhraj dan <i>shifat huruf</i> yang belum seragam	0,12	5	0,6
2.	Guru Al-Qur'an enggan bertanya	0,08	4	0,32

3.	Tidak semua orangtua mampu membaca Al-Qur'an dan mengajari anaknya	0,08	3	0,24
4.	Komunikasi antara guru Al-Qur'an dan orangtua belum intensif	0,08	4	0,32
5.	Standar Tes Kenaikan Jilid (TKJ) cukup ketat	0,12	4	0,48
TOTAL		1		1,96

Tabel 2: Perhitungan EFAS Pembelajaran Al-Qur'an

No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	<i>Imtihan Nihaiy</i> (Ujian Akhir) LMY Kab. Jombang	0,12	5	0,6
2.	Dukungan dan kepercayaan masyarakat	0,12	4	0,48
3.	Tadarus dan <i>khatmil qur'an</i> di mushola	0,12	5	0,6
4.	Alumni yang siap mengabdikan	0,08	3	0,24
5.	Dukungan LMY Kab. Jombang	0,12	5	0,6
TOTAL				2,52

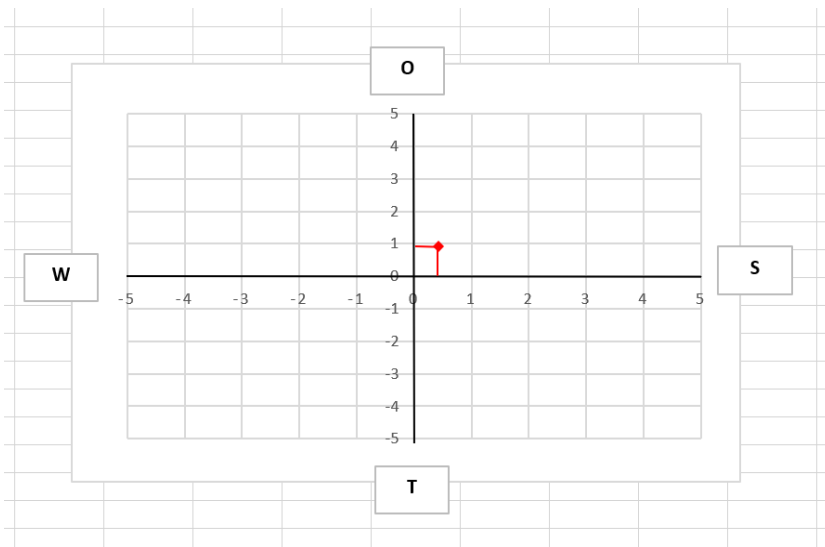
No	Ancaman (<i>Treaths</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	SD/MI meniru program unggulan	0,08	4	0,32
2.	SD/MI menggalakkan program mengaji	0,08	3	0,24
3.	Biaya pendidikan relatif mahal	0,08	3	0,24
4.	Kampanye negatif terhadap MI Islamiyah Ngoro Jombang	0,12	4	0,48
5.	Informasi tidak tepat tentang pembelajaran Al-Qur'an	0,08	4	0,32
TOTAL		1		1,6

Tabel 1 matriks IFAS total skor kekuatan adalah 2,38 dan kelemahan 1,96. Tabel 2 matriks EFAS total skor peluang adalah 2,52 dan ancaman adalah 1,6. Hasil tersebut kemudian dimasukkan ke dalam tabel matriks internal dan eksternal disajikan berikut ini:

Tabel 3: Skor IFAS & EFAS Pembelajaran Al-Qur'an

Kategori	X	Kategori	Y
Kekuatan (S)	2,38	Peluang (O)	2,52
Kelemahan (W)	1,96	Ancaman (T)	1,6
Total IFAS = (S – W)	0,42	Total EFAS = (O – T)	0,92

Hasil analisis di atas menunjukkan posisi pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang. Apakah posisinya berada di kuadran SO (*Strength Opportunity*), kuadran ST (*Strength Threat*), kuadran WO (*Weakness Opportunity*) atau kuadran WT (*Weakness Threat*). Untuk mengetahuinya hasil IFAS dan EFAS disajikan melalui grafik kuadran SWOT. Titik sumbu X menunjukkan nilai faktor internal (IFAS), titik sumbu Y menunjukkan nilai faktor eksternal (EFAS).



Gambar 2: Posisi Pembelajaran Al-Qur'an MI Islamiyah Ngoro Jombang

Berdasarkan Gambar 2 diketahui posisi pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang berada di Kuadran I (+, +). Ini posisi yang

menguntungkan karena madrasah memiliki kekuatan internal sekaligus meraih peluang. Artinya, pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang dalam kondisi yang prima dan mantap. Kondisi ini sangat memungkinkan untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih peluang secara maksimal untuk kemajuan yang berkelanjutan.

Hasil dari analisis di atas digunakan untuk menentukan formulasi strategi yang tepat agar tujuan pendidikan Al-Qur'an di TPQ Al-Ichsany dicapai secara efektif dan efisien. Tujuan pendidikan Al-Qur'an di TPQ Al-Ichsany adalah: (1) Ikut andil mencerdaskan anak bangsa dan membekali santri mampu membaca Al-Qur'an dengan cepat dan benar. (2) Mampu membaca Al-Qur'an dengan fasih dan tartil menurut riwayat Imam Hafsh dari qiroah Imam 'Ashim yang dikenal dengan *Qiroat Masyhuroh*. (3) Mampu *mudharosah* Al-Qur'an sedini mungkin. (4) Membetulkan yang salah dan menyempurnakan yang kurang.

Untuk mencapai tujuan tersebut serta mempertimbangkan posisi Kuadran I, formulasi strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi agresif (*growth oriented strategy*) yang dijalankan MI Islamiyah Ngoro Jombang adalah membuka pendaftaran santri TPQ untuk anak-anak yang tengah belajar di Taman Kanak-kanak. Walaupun belum menjadi peserta didik di MI Islamiyah Ngoro anak-anak TK dapat mengaji di TPQ Al-Ichsany. Namun, ada syarat yang harus dipenuhi oleh orangtua santri, yaitu menandatangani *Momerandum of Understanding* (MoU) dengan MI Islamiyah Ngoro. Isi MoU adalah orangtua santri bersedia untuk menyekolahkan anaknya di MI Islamiyah Ngoro ketika masuk menjadi peserta didik kelas satu.

Antusiasme masyarakat menyambut program itu cukup tinggi. Hal itu terbukti dari anak-anak TK yang mengaji di TPQ Al-Ichsany jumlahnya memenuhi kuota untuk dua rombongan belajar. Satu rombongan belajar di MI Islamiyah Ngoro berjumlah 30 peserta didik. Artinya, kuota penerimaan peserta didik baru tahun depan nyaris terpenuhi.

MI Islamiyah Ngoro Jombang juga menerapkan strategi agresif (*growth oriented strategy*) dalam pembelajaran Al-Qur'an melalui kegiatan tadarus dan *khatmil qur'an*. Kegiatan ini dilakukan di beberapa mushola atau masjid yang tersebar di desa tempat domisili peserta didik. Tadarus dan *khatmil qur'an* dimulai setiap hari jam 06.00 WIB sampai 09.00 WIB. Melalui pengeras suara warga setempat jadi mengerti bacaan Al-Qur'an yang baik dan benar.

PEMBAHASAN

TPQ Al-Ichsany yang menjadi bagian “unit bisnis” MI Islamiyah Ngoro memiliki visi dan misi yang memandu proses pembelajaran Al-Qur’an. Visi TPQ Al-Ichsany menjadi panduan untuk mengomunikasikan alasan, arti, dan tujuan pokok keberadaan organisasi serta menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dengan *stakeholder*.³² Banyak organisasi saat ini mengembangkan pernyataan visi yang menjawab pertanyaan, “Kita ingin menjadi apa?” Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai langkah pertama dalam strategi perencanaan, bahkan sebelum pengembangan pernyataan misi.³³

Misi pendidikan Al-Qur’an di TPQ Al-Ichsany merupakan panduan (*guidelines*) praktis dan konkret yang menjadi acuan bagi pengembangan aktivitas dan strategi dalam lembaga atau organisasi. Misi juga mencerminkan aspirasi pelaku pendidikan dan *stakeholder* yang menjadi elemen dasar dan fundamental bagi penyelenggaraan proses belajar sesuai nilai-nilai sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten.³⁴

King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi serius mengembangkan pernyataan misi secara tertulis untuk menuai manfaat berikut ini:³⁵

1. Untuk memastikan kebulatan tujuan dalam organisasi
2. Untuk memberikan dasar atau standar dalam mengalokasikan sumber daya organisasi
3. Untuk menetapkan iklim organisasi
4. Untuk menjadi pijakan fokus bagi individu dalam mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi serta menghalau mereka yang tidak dapat berpartisipasi lebih jauh dalam kegiatan organisasi
5. Untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan ke dalam struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas dan pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam organisasi
6. Untuk menentukan dan menerjemahkan tujuan organisasi menjadi beberapa sub tujuan sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikendalikan

³² Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), 94

³³ David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 15th Edition, 44

³⁴ Akdon, *Strategic Management for Educational Management....*,94

³⁵ David, *Strategic Management....*, 47

Visi dan misi menuntun pelaku pendidikan dalam mencapai tujuan pembelajaran. Analisis faktor eksternal dan internal lingkungan menemukan urgensinya untuk mengoptimalkan kekuatan sekaligus mengantisipasi ancaman. Analisis faktor eksternal dan internal pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah memiliki skor kekuatan 2,38 dan kelemahan 1,96. IFAS-nya sebesar 0,95. Skor peluang 2,52 dan ancaman 1,6. EFAS-nya sebesar 0,92.

Data di atas menunjukkan pembelajaran Al-Qur'an di MI Islamiyah Ngoro Jombang berada pada Kuadran 1. Strategi yang tepat untuk kondisi ini adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Visi, misi, tujuan pembelajaran Al-Qur'an dapat meraih peluang yang ada dengan menggunakan semua kekuatan yang dimiliki.

Strategi membuka pendaftaran santri baru untuk anak-anak yang belajar di taman kanak-kanak, lalu melakukan *Momerandum of Understanding* (MoU) bersama orangtua agar saat anak mereka masuk kelas satu tetap memilih MI Islamiyah Ngoro adalah bentuk strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Strategi ini juga sejalan dengan strategi integrasi ke depan (*forward integration*) yang melibatkan perolehan kepemilikan atau peningkatan kendali atas distributor atau pengecer. Semakin banyak produsen (pemasok) saat ini mengejar integrasi ke depan strategi dengan membuat *website* untuk langsung menjual produk ke konsumen.³⁶

Strategi di atas juga dikategorikan dalam strategi intensif (*intensive strategies*) dengan melakukan penetrasi pasar (*market penetration*). Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini banyak dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar termasuk meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan pengeluaran iklan, menawarkan item promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.³⁷

Strategi penetrasi pasar dapat dikombinasikan dengan strategi pengembangan pasar (*market development*) yang melibatkan pengenalan produk atau layanan saat ini ke dalam wilayah geografis baru daerah.³⁸ Pangsa pasar orangtua peserta didik yang datang dari kecamatan di sekitar Ngoro, seperti Bareng, Mojowarno, Gudo yang memilih TPQ Al-Ichsany menunjukkan strategi pengembangan pasar berjalan efektif.

³⁶ David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 137

³⁷ *Ibid.*, 141

³⁸ *Ibid.*, 142

Strategi ini juga diikuti oleh promosi kegiatan mengaji melalui media sosial.

KESIMPULAN

Program pembelajaran Al-Qur'an di TPQ Al-Ichsany sebagai salah satu unit kegiatan di MI Islamiyah Ngoro Jombang saat ini berada pada posisi Kuadran I dengan nilai IFAS (*internal factor analysis strategy*) 0,42 dan nilai EFAS (*external faktor analysis strategy*) 0,92. Kuadran I menandakan program pembelajaran Al-Qur'an di TPQ Al-Ichsany dalam kondisi kuat dan berpeluang.

Strategi yang diterapkan pada program pembelajaran Al-Qur'an di TPQ Al-Ichsany adalah strategi pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi intensif (*intensive strategies*) dengan melakukan penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan pasar (*market development*) menjadi strategi untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, dan meraih peluang secara maksimal demi kemajuan pendidikan Al-Qur'an yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilah, Hilya Gania. thesis, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 2020.
- Aji, Nunung Bayu. *Analisis SWOT Daya Saing Sekolah: Studi Kasus di SMA Swasta di Kota Tangerang*. OperationsExcellence, 2018, 10 (1), 65-73.
- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Badan Pusat Statistik, *Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Bawah Kementerian Agama Menurut Provinsi Tahun Ajaran 2011/2012-2015/2016*, Update Terakhir: 23 Nov 2017, <https://www.bps.go.id/statictable/2015/09/10/1811/jumlah-sekolah-guru-dan-murid-madrasah-ibtidaiyah-mi-di-bawah-kementerian-agama-menurut-provinsi-2011-2012-2015-2016.html>, diakses 17 Oktober 2022.
- C. A., De Kluyver & Pearce II, J. A. *Strategy: a View From the Top*, 3 ed. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2006.
- David, Fred R. and Forest R. David. *Strategic Management Concepts and Cases*, 15th Edition. London: Pearson Education Limited, 2015.
- _____. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.

- Dzulfikar, Luthfi T. *Manajemen Sekolah adalah Kunci Sukses Siswa, tapi Kualitas Kepala Sekolah di Indonesia Meragukan*, <https://theconversation.com/manajemen-sekolah-adalah-kunci-sukses-siswa-tapi-kualitas-kepala-sekolah-di-indonesia-meragukan-129626>, diakses 17 Oktober 2022.
- Fadhli, Muhammad. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan*. Journal Continuous Education Volume 1, Issue 1, November 2020.
- Fitri, Agus Zainul. *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi*. Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013.
- _____, Binti Nasukah, Azmil Tayeb. *Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*, Jurnal Pendidikan Islam, Vol. 8, No. 2, December 2019.
- Hazzan, Orit et.al. *Application of Management Theories for STEM Education: The Case of SWOT Analysis*. Gewerbestrasse: SpringerBriefs in Education, 2018.
- Kholil, Ahmad Nurdin dan Syarief Fajaruddin. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 1, 2020.
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan: Formulasi, Implementasi dan Pengawasan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Kotler dan Keller. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ke-13 Jilid I. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Medina, Maria Jose Lattore, Francisco Javier Blanco, *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 28 June 2013.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B., *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Rahim, Abd. Rahman dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000.
- Stukalina. *The Management of Integrated Educational Environment Resources: the Factors to be Considered*. European Journal of Education, 2010, 45 (2), 345–361. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433>
- Thomas L., Wheelen dan David Hunger J. *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000.
- Tholkhah, Imam. *Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun*. EDUKASI: Jurnal Penelitian

Pendidikan Agama dan Keagamaan, Volume 14, Nomor 2,
Agustus 2016.

Wheeler, Christopher W. et al., *School Clusters in Thailand: a Management Strategy for Improving Primary School Quality*, International Journal of Educational Research, Volume 17, 199-218.