

**PERENCANAAN STRATEGI BERBASIS NILAI  
DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI  
(Studi Kasus di Universitas Islam Jember dan Universitas Muhammadiyah Malang)**

Fauzan Adhim<sup>1</sup>, Muhammad Nur Hakim<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institut Agama Islam Al Falah As-Sunniah Kencong Jember  
fauzanazizah19@gmail.com

<sup>2</sup>Institut Pesantren KH Abdul Chalim  
munuhakim92@gmail.com

**Abstract**

One of the causes of optimizing the development of educational institutions is strategic planning. The use of strategic planning in the management of educational institutions still tends to be limited to administrative functions and does not serve as a guideline for organizational implementation. This is caused by the paradigm that, strategic management is far from the values adopted in educational institutions. Where, educational institutions are organizations that have a philosophy that is different from the industry. On this basis, the construction of strategic planning in educational institutions needs to be covered and colored values that are relevant to the educational context.

This research is specifically conducted to provide an overview of how educational institutions are managed with values and principles based on institutional wisdom. Where, research conducted at two universities that both have different value bases. However, the process still has a common point. This point of similarity is abstracted into principles and values that can be shared by all institutions wishing to develop value-based education.

the findings of this study are the formulation of strategies or strategic planning has three processes, namely external-internal analysis and analysis of ideological sources, Determination of Vision-mission and Strategy Policy. Each of these processes and stages has a set of values that must be above and become guidelines for institutional development. This study also found a philosophical value system that became the basis of development, but in addition there were also some applied values that technically inspired the strategic planning process.

***Keyword: Value Based Strategy, High Education Institutions***

## PENDAHULUAN

Keberadaan pendidikan tinggi<sup>1</sup> merupakan indikator peradaban sebuah masyarakat.<sup>2</sup> Indikator ini cukup relevan jika dikaitkan dengan tiga misi pokok perguruan tinggi, yaitu (1) Penerimaan ilmu pengetahuan (*Acquisition*); (2) Penyebaran Ilmu pengetahuan (*Transmission*); dan (3) Penerapan Ilmu Pengetahuan (*Application*).<sup>3</sup> Dalam menjalankan misi pokok tersebut, menurut Rifai, perguruan tinggi harus memainkan peranan tambahan sebagai: (1) Pusat kreatif berorientasi masa depan dengan *sense of purpose, sense of mission, sense of commitment*; (2) Inovasi intelektual; (3) Penggerak pembangunan dan pertumbuhan, baik fisik maupun psikologis; (4) Menjadi perancang perubahan (*Change Designer*) dan pendorong perubahan (*Change Pusher*) yang inovatif; dan (5) Modernisasi masyarakat dengan sentuhan teknologi.<sup>4</sup>

Dalam konteks Indonesia, misi dan tugas pokok di atas dilaksanakan melalui Tri

---

<sup>1</sup> *Pendidikan Tinggi* adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. (Lihat Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 ayat 2.)

<sup>2</sup> Ahmad Sonhadji, *Membangun Peradaban Bangsa dalam Perspektif Multikultural*, (Malang: UM Press, 2015)

<sup>3</sup> J.A. Perkins, *The University in Transition*, (New Jersey: Princeton University Press, 1966), hlm. 75

<sup>4</sup> Rivai, *Perspektif dari pembangunan Ilmu dan Teknologi*, (Jakarta: Gramedia, 1986), hlm. 54

Dharma perguruan tinggi. Menurut Undang-Undang (UU) No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Tridharma Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan Pendidikan,<sup>5</sup> penelitian,<sup>6</sup> dan pengabdian<sup>7</sup> kepada masyarakat.<sup>8</sup> dan dilaksanakan oleh seluruh jenis pendidikan tinggi.

Perguruan tinggi di Indonesia berjumlah 4.676 yang terdiri dari 431 perguruan tinggi Negeri dan 4.245 Perguruan tinggi Swasta.<sup>9</sup> Data lebih detail dapat dilihat pada tabel berikut ini.

---

<sup>5</sup> *Pembelajaran* adalah proses interaksi mahasiswa dengan dosen dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. (Lihat Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 ayat 12)

<sup>6</sup> *Penelitian* adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan/atau pengujian suatu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi. (Lihat Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 ayat 10)

<sup>7</sup> *Pengabdian kepada Masyarakat* adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa. (Lihat Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, Pasal 1 ayat 11.)

<sup>8</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi

<sup>9</sup> <https://forlap.ristekdikti.go.id/perguruantinggi/homographpt>, Di Akses tanggal 12 September 2018

**Tabel 1: Data PT seluruh Indonesia**

No	Jenis	Swasta	Negeri	Jumlah	
1	Akademi	983	78	1.062	Jumlah Total 4.676
2	Politeknik	158	121	277	
3	Universitas	502	81	583	
4	Sekolah tinggi	2.440	83	2.524	
5	Institut	148	63	211	
6	Akademi komunitas	14	5	19	

<https://forlap.ristekdikti.go.id/perguruantinggi/homegraphpt>

Besarnya jumlah perguruan tinggi di atas secara langsung membuka ruang kompetisi antarinstitusi. Bagi perguruan tinggi yang tidak mampu untuk berkompetisi, pemerintah menyarankan untuk melakukan peleburan (*Merger*). Kondisi inilah yang mengharuskan lembaga pendidikan untuk melakukan inovasi, memantapkan profesionalitas dan melakukan langkah-langkah produktif.<sup>10</sup> Inovasi dan langkah-langkah produktif sebagaimana di atas, sejatinya dimaksudkan untuk menjaga eksistensi institusi dari arus globalisasi pendidikan serta menjadi bagian dari masyarakat berpengetahuan.<sup>11</sup> Selain tujuan tersebut, sebuah keharusan bagi institusi pendidikan untuk membangun keunggulan bersaing, baik di level regional maupun internasional, dengan cara

<sup>10</sup> Michael S. Scheel & Charlene Marmer Solomon, *Capitalizing on the Global Workforce*, (New York: McGraw-Hill, Companies, 1997), hlm. 3

<sup>11</sup> Pieter J. Vermeolen, *Deversity Management in Higher Education*, (CHE Development GmbH, 2011), hlm. 12

melakukan analisis bersaing (*Competitive Analysis*). Proses ini penting dilakukan untuk memberikan informasi, data tentang kondisi kompetitor. Urgensi terhadap adanya proses ini membuat lembaga dan perusahaan di Amerika membuat program khusus intelijen bersaing (*Competitive Intelligence*). *Competitive intelijen*<sup>12</sup> bertugas melakukan proses sistematis dan etis untuk mengumpulkan informasi mengenai aktifitas lembaga pesaing lain.<sup>13</sup>

Dalam konteks persaingan ini, terdapat dua obyek analisis daya saing yang harus dipotret: (1) *Market Commonality*,

<sup>12</sup> Tugas utama dari CI adalah (1) Memberikan pemahaman umum tentang kondisi industri pesaing, (2) Mengidentifikasi area-area rentan memunculkan pesaing baru dan mengukur strategi yang digunakannya, (3) Mengidentifikasi langkah-langkah potensial yang dapat digunakan oleh pesaing dan membahayakan untuk institusi. (Lihat: John Prescott and Daniel Smith, *The Largest Survey of Leading-Edge Competitor Intelligence Managers*, Planning Review, 17 No.3 (Mei-Juni: 1989), hlm. 06

<sup>13</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasari, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), hlm. 58

merupakan jumlah dan signifikansi pasar pada lokasi persaingan; dan (2) *Resource Similarity*, merupakan jumlah, tipe dan segmen sumber daya internal yang dapat dibandingkan dengan sumber daya pesaing.<sup>14</sup> Dua komponen analisis daya saing tersebut dapat di dapat diterapkan dalam dunia pendidikan sembari merespon isu-isu global berikut ini. (1) *Cooperation*; (2) *Compatibility*; (3) *Competitiveness*; (4) *Mobility of Student and Staff*; (5) *Quality Assurance*; (6) *Integrated Assurance*; dan (7) *Funding Mechanisms*.<sup>15</sup> Menurut Elin Rosalin, derasnya globalisasi dan persaingan, mengharuskan bagi perguruan tinggi untuk menampilkan karakteristik berikut ini. (1) *self realize*; (2) *High Organizational Performance*; (3) *Creative*; (4) *Trust*; (5) *Open Communication*; dan (6) *Capable Decision Maker*.<sup>16</sup>

Terbukanya ruang kompetisi pada industri pendidikan menuntut pemangku kepentingan untuk melakukan analisis daya saing bagi lembaganya. Cara terbaik yang dapat dilakukan adalah menerapkan konsep manajemen strategi. Menurut Yusanto, terdapat lima alasan penggunaan manajemen strategi. (1) Fokus Manajemen, yang

memberikan penekanan pada upaya memprediksi kondisi dinamis di masa depan; (2) Cakupan Proses, wilayah cakupan dalam manajemen strategi sangat luas, besar dan jangka panjang, mulai dari visi-misi hingga pengendalian kinerja; (3) Pola relasi, manajemen strategi berperan dalam menghubungkan faktor-faktor kunci organisasi sejak perencanaan strategi melalui analisis sumber daya manusia; (4) Pendorong kesadaran, manajemen strategi memungkinkan seluruh unsur dapat memahami tujuan dan sasaran organisasi demi terciptanya sebuah kesadaran bersama; dan (5) Proses perkembangan, dimana manajemen strategi masih menjadi satu-satunya konsep perencanaan yang paling tepat digunakan untuk merespon perubahan.<sup>17</sup>

Termasuk dalam konteks membangun daya saing ini adalah menetapkan dan menginternalisasikan nilai-nilai dalam seluruh aktifitas organisasi. Oleh sebab itulah diperlukan strategi-strategi tertentu dalam melakukan internalisasi nilai, pemantapan visi dan misi organisasi terhadap seluruh organ-organnya. Sehingga nilai-nilai organisasi, visi dan sasaran yang hendak dituju dapat difahami oleh seluruh anggota dan dapat menjadi pedoman dalam menjalankan program.

---

<sup>14</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, hlm. 59

<sup>15</sup> Pieter J. Vermeolen, *Deversity Management in Higher Education*, hlm. 11

<sup>16</sup> Elin Rosalin, *Membangun competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21*, Jurnal Manajemen Pendidikan, No. 02/th IV/oktober 2010, hlm. 24

---

<sup>17</sup> Yusanto, M.I, dan Widjadjakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), hlm. 22

Pada organisasi pendidikan, nilai-nilai yang berkembang bisa jadi tidak berdasarkan sebuah perencanaan dan tidak dijadikan sebagai kebijakan strategis lembaga. Sehingga keberadaannya tidak menjadi nilai tawar dan daya saing bagi organisasi. Namun, jika nilai-nilai tersebut diformulasikan kemudian dirumuskan menjadi sebuah program riil dan terukur, niscaya arah organisasi dapat fokus pada pencapaian visi. Karena ragam budaya, kepentingan dan dimensi lain yang berkembang dalam organisasi harus mengerucut pada sebuah tata nilai tertentu yang dijunjung tinggi. Tarik ulur kepentingan pribadi, pemahaman personal yang dibiarkan liar tanpa penetapan nilai dan tujuan yang jelas akan berkonsekwensi terhadap terciptanya konflik internal yang berkepanjangan.

Menurut Hubbard & Baemish, basis nilai organisasi jika hendak dirumuskan menjadi sebuah langkah strategis maka harus dilakukan analisis untuk, (1) Mengetahui tingkat kecocokan produk dan jasa yang hendak dipasarkan; (2) Memiliki nilai teknik dan psikologis, yaitu nilai-nilai yang hendak diinternalisasikan harus menjadi kebutuhan psikologis stakeholder; (3) Selaras dengan lingkungan organisasi, nilai-nilai organisasi yang akan di internalisasikan harus tidak berlawanan secara meanstrim dengan kondisi umum organisasi; dan (4) memiliki nilai tambah, yaitu tidak hanya asal berbeda,

namun benar-benar memiliki kadar kebermanfaatan dan kualitas yang lebih baik dari sebelumnya.<sup>18</sup>

Nilai-nilai organisasi sebagai sebuah produk budaya (*cultural products*) dan dimensi budaya lainnya dapat menembus seluruh fungsi strategik. Pada aspek formulasi strategik, nilai organisasi, kepercayaan, mitos, simbol, dan lainnya akan menjadi instrumen analisis internal bagi organisasi. Sementara pada aspek implementasi, dapat menjadi tolok ukur dalam membuat program dan prosedur serta menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam menjalankan kebijakan. Sebagaimana dikatakan oleh David bahwa keberadaan nilai-nilai organisasi dapat menjadi pintu inovasi, penggerak kreativitas dan memupuk laju perkembangan organisasi. Namun demikian, jika nilai-nilai tersebut tidak terkelolah dengan baik, maka tidak jarang menjadi pemicu konflik dan penyebab stagnasi dalam tubuh organisasi.<sup>19</sup> Oleh sebab itulah maka kehadiran konsep manajemen strategi dalam upaya menginternalisaikan nilai-nilai organisasi pada seluruh dimensinya dapat menjadi strategi dalam mengelolah nilai-nilai di dalamnya.

---

<sup>18</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Strategik berbasis Nilai*, hlm. 17

<sup>19</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasari, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), hlm. 84

## KAJIAN TEORI

Menurut Hunger, perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang demi efektifitas manajemen guna merespon peluang dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan organisasi.<sup>20</sup> Pada proses inilah dilakukan perumusan terhadap pondasi-pondasi dasar organisasi. Mulai dari visi, misi, tujuan dan nilai organisasi.

Konsep perumusan strategi memiliki peranan penting dalam menentukan arah strategi organisasi. Urgensi dari perumusan strategi ini sudah diserukan oleh al Quran. Di antara ayat yang sering dikutip dan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perencanaan strategi adalah ayat berikut ini.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا  
نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (18) (الحشر):  
(18)

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[QS. Al Hashr, 18]<sup>21</sup>

Dalam konteks manajemen, ayat ini lebih menekankan pada adanya analisis, need assistment terhadap kondisi yang telah lalu, sekarang untuk kepentingan di masa yang

akan datang. Melalui ayat ini Allah menyerukan untuk membuat sebuah proyeksi jangka panjang, terkait dengan apa saja yang hendak dilakukan dalam organisasi. Lebih lanjut lagi Al Qurtubi menjelaskan tentang kandungan makna ayat ini. Menurutnya, perintah Takwa yang di ulangi oleh Allah memiliki penekanan makna yang berbeda. Perintah takwa yang pertama bermakna perintah untuk melakukan taubat terhadap kesalahan di masa lalu. Sedangkan perintah takwa yang kedua adalah untuk selalu menghindari dari kesalahan di masa yang akan datang.<sup>22</sup> Jika makna ini ditarik dalam konteks manajemen strategi, maka dalam melakukan perencanaan strategi, harus memuat hal-hal yang benar, dengan cara yang benar. Tidak sebagaimana praktik sebagian orang yang merencanakan sesuatu yang buruk dengan cara yang tepat. Mengingat, apa saja yang telah direncanakan dan akan dilaksanakan telah mendapat pengawasan dari Allah sebagai manajer sejati.

### Perumusan Visi

Salah satu proses dan tahapan pertama yang harus dilakukan dalam melakukan formulasi strategi adalah perumusan visi. Dikatakan bahwa visi cerminan cita-cita

<sup>20</sup> J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, hlm.12

<sup>21</sup> Kementerian Agama RI, *Al Quran dan Terjemahan*,

<sup>22</sup> Syamsuddin al Qurtubi, *Al Jami' al Ahkam li Al Qurtubi*, hlm. 5559

organisasi yang menggambarkan harapan-harapan besar di masa yang akan datang. Dalam konteks ini Akdon menegaskan bahwa visi tidak hanya berupa mimpi masa depan melainkan sebuah pernyataan realistis yang bisa diwujudkan dalam kurun waktu tertentu.<sup>23</sup>

Sebagai sebuah pernyataan, visi memiliki peranan dan fungsi dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi. Menjadi rujukan arah serta memperlihatkan *framework* antara organisasi dengan seluruh *stakeholdernya*.<sup>24</sup> Melalui visi inilah seluruh anggota, jaringan dalam organisasi bersatu dalam menjalankan, membangun dan mengembangkan institusi kelembagaannya.<sup>25</sup> Selain itu, visi bisa menjadi sumber motivasi bagi seluruh elemen dalam rangka memperoleh kinerja maksimal dan superior.<sup>26</sup> Dengan demikian visi memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

1. *Imagible-realistics*, bahwa visi merupakan bayangan yang bisa

diwujudkan, buka merupakan angan-angan semata.

2. *Diserable-fokused*, bahwa visi harus menarik namun tetap memiliki standart yang jelas.
3. *Flexible-communicable*, bahwa visi berupa respon dan adaptif terhadap lingkungan serta mudah untuk difahami oleh seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian tentang visi di atas dapat dikatakan bahwa visi merupakan gambaran dan cita-cita organisasi di masa depan. Dalam konteks dunia pendidikan, cita-cita tersebut bisa dalam bentuk pelayanan, akses dan produk intelektual. Output pendidikan tidak bisa diproyeksikan dalam kurun waktu yang singkat, sehingga ketercapaian visinya harus berwujud investasi intelektual jangka panjang. Domain inilah yang dapat membedakan antara organisasi pendidikan dengan industri. Dimana, Pendidikan memiliki titik pembeda dengan industri dari sisi orientasi organisasi.

## Perumusan Misi

Instrumen penting lainnya adalah misi. Misi memuat tentang alasan keberadaan organisasi, menjelaskan prioritas dan nilai yang dikembangkannya. Misi juga menggambarkan tentang ruang lingkup oprasional guna untuk memastikan posisi

---

<sup>23</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 94

<sup>24</sup> Arnoldo C. Max dan Nicolas C. Maljuf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, (Prentice Hall: New Jersey, 1984), hlm. 45

<sup>25</sup> Muhammad Nur Hakim, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan," *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2016): 106, accessed November 3, 2018, <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/7>.

<sup>26</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*, (Bandung: Rosdakarya, 2016), hlm. 47

dan pekerjaan yang harus dilakukan.<sup>27</sup> Pearce mengatakan bahwa misi merupakan pernyataan sikap, pandangan dan sasaran target yang terukur. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa misi pada umumnya mencakup produk dan layanan serta bidikan operasional.<sup>28</sup> Menurut Nawawi, misi merupakan pernyataan yang memuat seluruh tugas dan fungsi pokok organisasi dalam rangka mewujudkan visi.<sup>29</sup> Misi dapat dikatakan sebagai terjemah atas keberadaan organisasi dan seluruh kegiatan pokok organisasi.

Beberapa definisi di atas sekaligus menegaskan akan fungsi misi, yaitu misi sebagai penjelas terhadap alasan keberadaan organisasi dan misi sebagai haluan kinerja organisasi. Dua fungsi ini dikonstruksi sebagai bentuk pernyataan kepedulian terhadap pemangku organisasi. Mengingat, perumusan misi harus selalu memperhatikan kepentingan dan keterjangkauan stakeholdernya. Kegagalan organisasi banyak dipengaruhi oleh sikap abai pimpinan dalam merangkul elemen inti organisasi.

Pada aspek ini organisasi dituntut untuk mendasarkan arah dan tujuannya

---

<sup>27</sup> Fred R. David and Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, hlm.9

<sup>28</sup> Pearce J. A. II, *The Company's Mission as a Guide to Strategic Action, Strategic Planning and Management Handbook*, (Edited by King and Cleland, 1987), hlm. 72

<sup>29</sup> Haidar Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm.155

sesuai dengan potensi SDM yang dimiliki. Basis sumber daya harus dapat diakomodir demi menjamin terciptanya iklim yang kondusif. Sebagaimana dikatakan oleh Jabnoun bahwa salah satu tujuan misi organisasi adalah *to develop a basis or standart for allocating organizational resources*.<sup>30</sup> Pendapat ini sekaligus menegaskan praktik sebagian lembaga yang menyusun misi tanpa memperhatikan sumber daya yang dimiliki.

Misi dapat berubah jika arah organisasi berubah. Perubahan arah disebabkan oleh perubahan kondisi sosial, politik, ekonomi, hukum dan teknologi.<sup>31</sup> Namun demikian, perubahan misi harus senantiasa mencerminkan ketercapaian visi sebagai pemandu kebijakan dan program organisasi. Kemungkinan perubahan misi itulah yang menjadi alasan bahwa misi harus dibuat sesuai kriteria berikut ini:<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Naceur Jabnoun, *Islam and Management*, (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2008), hlm. 67

<sup>31</sup> Pada aspek ini, sistem politik Indonesia sering melakukan perubahan kebijakan. Dahulu, pendidikan madrasah tidak memiliki persamaan hak dan keterkaitan administrasi dengan sistem pendidikan Nasional. Sehingga muncul sebuah kebijakan baru bahwa pendidikan madrasah setara dengan pendidikan umum dalam ikut serta memajukan pendidikan di Indonesia. Serta ia berhak memperoleh hak-hak institusional sebagaimana pendidikan umum. Kondisi ini membuat madrasah melakukan reformasi kelembagaan, mulai dari sistem pembejalaran, struktur, manajemen dan jaminan mutu sekolah. Arah pendidikannya berubah dari fokus pada aspek pokok agama menjadi ikut serta dalam mewujudkan penguasaan kognitif-psikomotorik sebagaimana pendidikan nasional. Lihat UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003

<sup>32</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, hlm. 99

1. Produk/jasa, bahwa misi harus dapat menjelaskan produk dan jasanya merupakan kebutuhan masyarakat.
2. Sasaran, bahwa misi harus menjelaskan sasaran publik atau segmen yang akan dibidik.
3. Kualitas Produk dan jasa, bahwa misi harus mampu menjelaskan atau menggambarkan kualitas produk dan jasanya memiliki daya saing.
4. Aspirasi,<sup>33</sup> bahwa misi harus dapat menjelaskan harapan organisasi di masa depan yang memberikan keuntungan terhadap masyarakat.

Kriteria ini merupakan kongklusi fungsional yang harus terepresentasikan dalam pernyataan misi. Semakin jelas standart dan cakupan misi maka semakin mempermudah penyusunan program dan aplikasinya pada ranah oprasional. Selain itu, karena misi harus mengandung apa yang harus dilakukan secara eksplisit.

### Perumusan Nilai

Nilai (*Value*)<sup>34</sup> merupakan bagian penting lainnya yang harus sepakati,

---

<sup>33</sup> Muhammad Nur Hakim, "Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto)," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 122–123, <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/245>.

<sup>34</sup> Secara Bahasa Kata *Value* berasal dari bahasa Prancis "*Valoen*" yang bermakna "*Bernilai*". Dalam pengertian yang lebih luas, nilai bermakna pedoman yang digunakan sebagai peduan oleh seseorang dalam melakukan tugas dan proses mencapai visi organisasi. Lihat: Akdon, *Strategic*

diformulasikan, diinternalisasikan dan diterapkan dalam organisasi. Ia memiliki peran yang sangat sentral dan membangun budaya organisasi, motivasi, karakter dan pola kerja. Sebagaimana dikutip oleh Akdon bahwa nilai merupakan ukuran tentang kebaikan dan kebenaran yang berkaitan erat dengan keyakinan dan perilaku seseorang.<sup>35</sup> Ukuran tersebut dapat menghillhami seseorang dalam menciptakan budaya, mengambil keputusan serta menetapkan arah organisasi.

Robbin mengatakan bahwa nilai merupakan keyakinan dasar spesifik yang dipegangi oleh seseorang guna mencapai tujuan pribadi maupun kolektif.<sup>36</sup> Pengertian lain dikemukakan oleh Woodcook dan Dave bahwa nilai merupakan keyakinan akan obyek yang dipandang baik dan buruk, keyakinan tentang sesuatu yang penting dan tidak penting.<sup>37</sup>

Ragam pengertian di atas berada pada titik fokus yang sama, yaitu sama-sama memaknai Nilai (*value*) sebagai Keyakinan (*Belief*). Selaian itu, Nilai juga difahami sebagai sesuatu yang abstrak. Bisa nampak jika sudah termanifestasi dalam suatu perilaku

---

*Management for Educational Management*, hlm. 100

<sup>35</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, hlm. 100

<sup>36</sup> Stephen P. Robbin, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, 2003), hlm. 64

<sup>37</sup> Mike Woodcook and Dave Francis, *Unblocking Organizational Values*, (London: Scott Foresman and Company, 1990), hlm. 03

dan termaktub dalam pedoman. Maka organisasi sebagai wadah intraksi harus mampu menjadi instrumen manifest dari nilai-nilai yang akan atau telah dianut lembaga. Kegagalan dalam melakukan formulasi nilai akan membuat organisasi tidak memiliki pedoman dan budaya.

Menurut Anwar dan Hasnu, dimensi penting bagi sebuah organisasi adalah *Core Ideology*. Core ideology memiliki dua dimensi utama, yaitu *core values* dan *purpose*. Keduanya akan sangat menentukan terhadap pola kepemimpinan seseorang dalam rangka menentukan dan menyusun sebuah visi organisasi.<sup>38</sup>

Organisasi, sebagai instrumen institusional harus dapat mendialogkan nilai-nilai yang dianut dengan lingkungan internal dan eksternal. Sebagaimana dikatakan oleh Barret bahwa *Organizational Values* akan berfungsi menjadi petunjuk pengambilan keputusan dalam organisasi.<sup>39</sup> Melalui proses komunikasi dan dialog guna untuk membangun kepercayaan seluruh elemen organisasi. Oleh sebab itulah diperlukan keterlibatan seluruh *stakeholder* internal dan

eksternal organisasi.<sup>40</sup> Berkaitan dengan ini Woodcock dan Francis memberikan cara dan petunjuk dalam upaya melembagakan nilai dalam organisasi:<sup>41</sup>

1. *Managing Management*, Sebuah cara dalam membentuk keteraturan guna menjaga eksistensi nilai organisasi dan internalisasi. Karena kesuksesan organisasi sulit akan tercapai jika lembaganya resisten.
2. *Managing the Tasks*, Nilai organisasi harus secara riil diterapkan dalam pola kerja elemen organisasi dan tercermin dalam tugas.
3. *Managing Relationship*, Nilai organisasi harus terkomunikasikan terhadap elemen internal dan eksternal organisasi. Membangun jaringan atau relasi diluar organisasi yang memiliki keselarasan nilai.
4. *Managing the Environment*, organisasi yang eksis adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Oleh sebab itu maka nilai-nilai organisasi harus tidak bertentangan dengan kondisi lingkungan.

Teori Woodcock ini memberikan gambaran bahwa nilai-nilai organisasi

---

<sup>38</sup> Jamil Anwar dan Hasnu, Ideology, Purpose, Core values and Leadership: How they Influence the Vision of an Organization, Macrothink Institut, *International Journal of Learning and Development*, Vol.3 No.3 2013, hlm.179

<sup>39</sup> R. Barret, *Building a Value-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, (Boston: Butterworth-Heinemann, 2006), hlm. 10

---

<sup>40</sup> Muhammad Nur Hakim, "Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Religius," *iMProvement* 5, no. 1 (2018): 79.

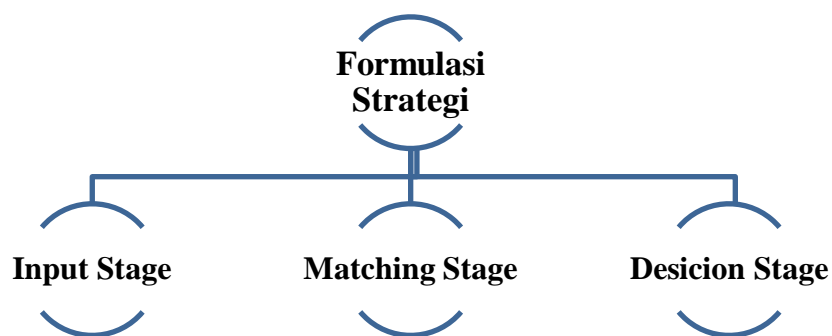
<sup>41</sup> Mike Woodcock and Dave Francis, *Unblocking Organizational Values*, hlm. 4

memiliki dua dimensi, yaitu sebagai pedoman manajemen dan sebagai spirit kerja. Pada aspek manajemen, nilai-nilai organisasi menjadi acuan dalam pengambilan keputusan, sementara pada aspek sebagai spirit kerja, nilai-nilai organisasi bisa menjadi sumber motivasi, komitmen dan inovasi.

Secara Spesifik, penelitian ini menggunakan teori Fred David, dimana ia meringkaskan proses formulasi strategi ke dalam tiga tahapan, yaitu, Pertama, Input Stage, kedua, Matching Stage dan ketiga, Decision Stage.<sup>42</sup> *Input Stage*, merupakan proses identifikasi, analisis informasi, data, dan asumsi-asumsi yang bersumber dari lingkungan internal dan eksternal. Data, fakta dan asumsi yang dihasilkan dari analisis tersebut dijadikan sebagai basic perumusan visi, misi dan tujuan organisasi. *Matching Stage*, adalah proses sinkronisasi atau dialog konseptual yang dilakukan tim perumus, guna untuk menguji visi, misi dan tujuan organisasi. *Decision Stage* adalah tahap pemilihan strategi dan pembuatan kebijakan strategi setelah visi, misi dan tujuan dianggap kompatibel dengan kondisi organisasi. Proses formulasi ini dapat digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>42</sup> Fred R. David and Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasri, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 3



Tahapan formulasi strategi sebagaimana di atas, dalam tataran implementasi mengharuskan adanya suatu kajian dan analisis yang mendalam tentang kondisi organisasi. Suplay informasi dan data yang masuk harus diidentifikasi dengan matang. Salah satu obyek kajian dan analisis yang sangat penting untuk dikaji adalah aspek ideologi atau *core belief*. Mengingat, nilai memiliki peranan penting dalam memberikan arah serta pedoman penyelenggaraan organisasi. Lebih-lebih jika berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan

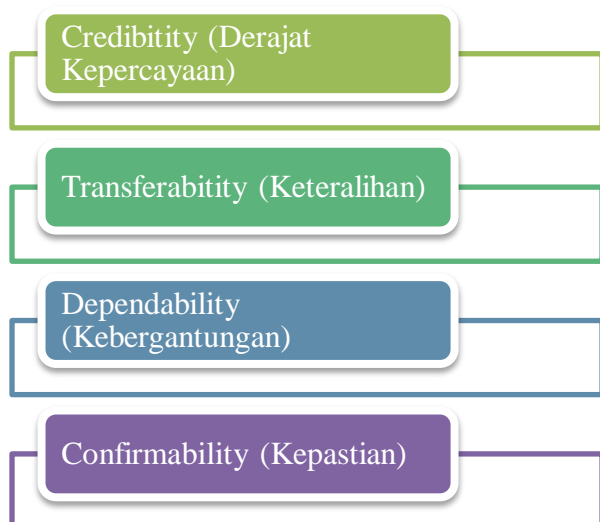
## METODE PENELITIAN

paradigma yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah interpretif. Pendekatan yang peneliti gunakan adalah kualitatif, karena dalam konteks ini peneliti mencari dan mendeskripsikan secara mendalam dan menafsirkan secara holistik tentang proses manajemen strategik di kampus UIJ dan UMM. Sementara jenis penelitian yang peneliti gunakan dalam

kajian ini adalah studi kasus dengan rancangan multi kasus. Jenis ini dipilih karena peneliti hendak terjun langsung ke lapangan guna untuk memperoleh data emik melalui proses observasi, dengan mengedepankan karakteristik perbedaan dari dua lembaga yang menjadi lokus.

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam eksplorasi data adalah teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: 1) wawancara mendalam (indepth interview); 2) observasi partisipan (partisipant observation); dan 3) studi dokumentasi (study document).

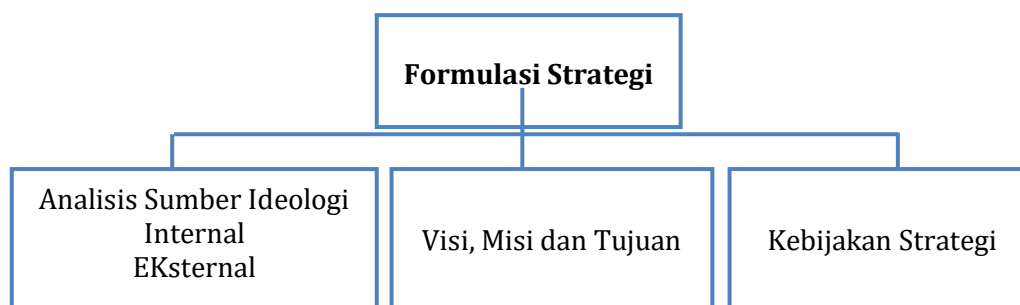
Teknik ini dipilih oleh peneliti karena memberikan ruang kepada peneliti untuk menggali data secara holistik dan intens. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua model, yaitu analisis kasus tunggal dan litas situs. Validasi data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini mencakup empat pada empat kriteria berikut ini:



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum, temuan penelitian ini dapat dikategorikan menjadi dua bentuk. Pertama, temuan yang berkaitan dengan proses perencanaan strategi atau formulasi strategi, Kedua, berkaitan dengan nilai-nilai, yang meliputi nilai-nilai filosofis dan nilai terapan. Secara proses, temuan ini dapat digambarkan melalui skema berikut ini:

**Skema: Proses Formulasi Strategi**



Sementara temuan berkaitan dengan nilai-nilai filosofi, yaitu nilai-nilai yang menjadi spirit seluruh proses perencanaan strategi, meliputi nilai-nilai berikut ini:

1. Nilai-nilai tauhid, yaitu sebuah keyakinan bahwa Allah merupakan single Desainer dan administrator yang hakiki. Keyakinan ini penting ditanamkan guna untuk memberikan suatu pandangan bahwa apa yang dilakukan semata-mata untuk penghambaan kepadaNya.

2. Kemaslahatan, bahwa upaya apapun yang dilakukan dalam pengelolaan organisasi harus dirancang untuk tujuan kebaikan orang banyak, bukan untuk kepentingan sekelompok orang apalagi kepentingan pribadi.
3. Dakwah, khusus dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan Islam, nilai ini menjadi urgen karena lembaga pendidikan Islam sebagai bentuk dari misi dakwah Islam itu sendiri, sehingga fungsi dan perannya harus dimaksudkan untuk

menyampaikan pesan-pesan atau seruan pada kebijakan.

4. Kebangsaan, dalam konteks bernegara, nilai-nilai kebangsaan menjadi bagian penting dari seluruh aktifitas warga negaranya, oleh sebab itu, hal-hal baik yang menjadi nilai inti (*core values*) sebuah bangsa harus senantiasa terinternalisasikan dalam setiap kebijakan dan menjadi arah dari pengembangan lembaga pendidikan.
5. Humanisme, kebijakan, simbol dan bentuk apapun yang diputuskan tidak diperkenankan bermuatan dehumanisasi. Mengingat, kemanusiaan merupakan nilai universal yang harus mengilhami seluruh proses kebijakan.
6. Modernitas, sebagai respon atas dinamisasi dan persaingan, maka modernitas menjadi sebuah nilai yang harus dipertimbangan.
7. Musyawarah, bahwa seluruh keputusan apapun yang diambil harus senantiasa didasarkan pada keputusan bersama atau mayoritas kelompok.

Proses Perencanaan strategi merupakan langkah pertama dari rangkaian manajemen strategi, yaitu sebuah upaya untuk meramu, meracik capaian-cita-cita di masa mendatang dengan melihat dan menganalisis kondisi obyektif. Proses ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu Pertama, analisis atau telaah lingkungan internal-

eksternal dan analisis ideologi. Kedua, Perumusan visi-misi. Ketiga, perumusan kebijakan strategi. Masing-masing tahapan dapat diuraikan sebagai berikut:

### **Analisis Internal-eksternal dan Ideologi**

Langkah pertama yang harus dilakukan pada saat perumusan strategi adalah telaah atas kondisi internal-eksternal. Analisis internal dimaksudkan untuk memastikan bahwa lembaga memiliki kemampuan untuk mencapai cita-cita atau memiliki keterbatasan. Secara umum, proses ini bisa dilakukan menggunakan teori analisis, seperti *value chain* milik *porter*. Telaah internal meliputi aspek sumber daya manusia dan budaya internal organisasi.

Pengamatan atau analisis eksternal dimaksudkan untuk mengantisipasi kejutan-kejutan strategi yang bisa timbul akibat tidak bisa mengantisipasi ancaman dan tidak bisa memanfaatkan peluang. Analisis eksternal ini berkaitan dengan kondisi ekonomi, teknologi, hukum dan politik, dan sosio-kultural. Telaah atas empat faktor atau kategori ini memungkinkan lembaga pendidikan mendapatkan asupan informasi yang cukup untuk bisa menentukan arah lembaga dari sisi kemungkinan-kemungkinan terbaik atau bahkan kemungkinan terburuk.

Selain analisis internal-eksternal, khusus pada lembaga pendidikan yang

memiliki afiliasi ideologi, maka harus melakukan analisis atau telaah sumber-sumber ideologi. Seperti kitab suci, pedoman atau rumusan ideologi dan risalah pendahulu. Dari telaah atas sumber-sumber tersebut dapat menghasilkan tata nilai yang dapat diimplementasikan dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan. Nilai-nilai yang muncul tersebut dapat dipadukan dengan nilai-nilai dan prinsip pengelolaan lembaga pendidikan yang didasarkan pada pedoman formal

pengelolaan lembaga pendidikan, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah atau yayasan.

Nilai-nilai ideologi sebagaimana di maksud atas meliputi nilai-nilai filosofis-ideologi, yaitu nilai yang mendasari seluruh proses dan tahapan dalam manajemen strategis. Berikutnya adalah nilai-nilai terapan (*Applied*), yaitu nilai yang menjadi pedoman pada setiap tahapan saja. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel: Analisis Lingkungan dan Nilai Ideologi**

Tahapan	Filosofis-ideologis	Applied
<b>Analisis Internal-eksternal dan Ideologi</b>	1. Tauhid	1. <i>Jaring Aspirasi</i> : Berdiskusi dengan para pemangku kepentingan.
	2. Maslahat	
	3. Dakwah	2. <i>Dialog Konsetual</i> : Menguji dan menelaah data dan core belief.
	4. Kebangsaan	
	5. Humanisme	3. <i>Analisis SDM</i> : Analisis kondisi SDM, Ketersediaan, tipologi dan Kompetensi.
	6. Modernistas	
	7. Musyawarah	4. <i>Relevansi Ideologi</i> : Menelaah kultur ideologis lembaga.

**Perumusan Visi-misi**

Tahap kedua dari formulasi strategi adalah menyusun visi-misi. Sebuah proses menentukan arah, cita-cita dan alasan eksistensial bagi lembaga pendidikan. Secara sederhana, visi-misi harus

menggambarkan cita-cita organisasi di masa mendatang. Sementara misi mengurai alasan keberadaannya. Oleh sebab itu, maka visi-misi harus disusun dengan memperhatikan aspek idealitas dan optimisme, namun tetap

harus realistis, sehingga rumusannya tidak hanya menjadi pajangan administratif.

Selain beberapa nilai filosofi-ideologis sebagaimana telah dijelaskan di atas, proses

ini dipandu oleh nilai-nilai terapan berikut ini:

**Perumusan visi-misi dan nilai-nilai Ideologi**

Tahapan	Filosofis-ideologis	Applied
<b>Perumusan Visi-misi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tauhid</li> <li>2. Maslahat</li> <li>3. Dakwah</li> <li>4. Kebangsaan</li> <li>5. Humanisme</li> <li>6. Modernistas</li> <li>7. Musyawarah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idealitas, visi menggambarkan cita-cita Ideal di masa depan.</li> <li>2. Realitas, visi-misi memperhitungkan kondisi yang realistis.</li> <li>3. Optimisme, visi-misi merupakan wujud optimisme lembaga dalam menggapai cita-cita.</li> </ol>

**Pengambilan Kebijakan strategi**

Bagian terakhir dari rangkaian perumusan strategi adalah menyusun dan mengambil kebijakan strategi, yaitu sebuah keputusan institusional yang dibuat untuk menunjang dan menjadi pedoman legal bagi proses implementasi strategi. Kebijakan ini memiliki posisi yang urgen dalam keberlanjutan proses manajemen strategi. Tanpa kebijakan strategi, proses penyusunan

program dan budgeting tidak bisa dilanjutkan.

Pada prosesnya, pengambilan kebijakan ini dilakukan oleh tim penyusun, yang biasanya diikuti oleh para pimpinan lembaga. Sementara dalam tataran aplikatif, pengambilan keputusan ini tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai berikut ini:

**Tabel: Pengambilan kebijakan strategi dan nilai ideologi**

Tahapan	Filosofis-ideologis	Applied
<b>Kebijakan Strategi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tauhid</li> <li>2. Maslahat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Indepth Analysis</i>, yaitu melakukan kajian mendalam atas data yang didapatkan, dengan instrumen analisis yang</li> </ol>

3. Dakwah	relevan. (Base data)
4. Kebangsaan	2. <i>Ready For Use</i> , yaitu, kebijakan yang diambil harus normatif-aplikatif, tidak filosofis-substantif.
5. Humanisme	
6. Modernistas	
7. Musyawarah	3. <i>Tawazun</i> , yaitu mengedepankan keberimbangan data dan intuisi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, kesimpulan umum dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut; *Pertama*, Bahwa proses perencanaan strategi berbasis nilai pada lembaga pendidikan memiliki tiga proses, yaitu [1] Analisis Sumber Nilai, Internal, dan Eksternal, [2] Penyusunan dan penetapan visi-misi, dan [3] Kebijakan strategi. Sementara Proses Analisis sumber nilai, internal dan eksternal dilakukan dengan beberapa tahap, [1] *Jaring Aspirasi*: Berdiskusi dengan para pemangku kepentingan. [2] *Dialog Konsetual*: Menguji dan menelaah data dan core belief. [3] *Analisis SDM*: Analisis kondisi SDM, Ketersediaan, tipologi dan Kompetensi. [4] *Relevansi Ideologi*: Menelaah kultur ideologis lembaga. *Kedua*, Bahwa proses penyusunan dan penetapan visi-misi harus memperhatikan nilai dan prinsip, [1] Idealitas, visi menggambarkan cita-cita Ideal di masa depan. [2] Realitas, visi-misi memperhitungkan kondisi yang realistis. [3] Optimisme, visi-misi merupakan wujud optimisme lembaga dalam menggapai cita-

cita. Sementara Kebijakan strategi harus berpijak pada nilai dan prinsip, [1] *Indepth Analysis*, yaitu melakukan kajian mendalam atas data yang didapatkan, dengan instrumen analisis yang relevan. (Base data), [2] *Ready For Use*, yaitu, kebijakan yang diambil harus normatif-aplikatif, tidak filosofis-substantif. [3] *Tawazun*, yaitu mengedepankan keberimbangan data dan intuisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu bakar ahmad bin Hasan Al Baihaki, Sunan Al Qubra, Juz I, (Maktabah Syamilah),
- Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011),
- Al Mawardi, Al Nuktu wa al Uyun, jilid I, (Maktabah Syamilah),
- Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015),
- Anton Persson, *Strategic Management, of Higher Education Interprises*, (Zurich: Linkoping University, 2007)

- Arnoldo C. Max dan Nicolas C. Maljuf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, (Prentice Hall: New Jersey, 1984),
- Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Grasindo, 2001)
- Dale Zand, *Reviewing the Policy Process*, (California Management Review, 1978),
- E. Mark Hanson, *Educational Administrasional and Organizational Behavior*, (USA: School Management and Organization, 1990),
- Emerson Wagner Mainardes, *Strategi and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Student*, *Jurnal Business Administrations and Management*, DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004. NO. 1, Vol. XVII, 2014,
- Farhad Analoui, Akram Samour, (2012) "Strategic management: the case of NGOs in Palestine", *Management Research Review*, Vol. 35 Issue: 6, pp.473-489,
- Fred R. David and Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasri, (Jakarta: Salemba Empat, 2016),
- Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasri, (Jakarta: Salemba Empat, 2017),
- Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kamus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 1997),
- G.G. Dess, *Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitor in a Fragmented Industry*, (*Strategy Management Journal*, Juni, 1987),
- H. Rowe, R. Mason and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, (Wessley: Reading MA, 1982),
- Haidar Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012),
- Heinz Weirich, *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning* 15, No. 2, April 1983,
- Hakim, Muhammad Nur. "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan." *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2016): 104–114. Accessed November 3, 2018. <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/7>.
- . "Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto)."

- Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 121–139. <http://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/245>.
- . “Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Religius.” *iMProvement* 5, no. 1 (2018): 74–88.
- HLM. B Sutopo, *Pengumpulan dan Pengolahan Data dalam Penelitian Kualitatif dalam (Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis)*, (Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang, tt),
- Ibnu Asyur, *Al Tahrir wa Al tanwir*, Juz 14 (Maktabah Syamilah),
- J. B. Barney, Looking Inside for Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1,
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003),
- J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003),
- J. R. Galbraith and R.K. Kazanjian, *Strategy Implementation, Structure System and Process*, West Publishing, 1986,
- J. Whittaker, *Mandate For Strategic Planning and Performance Measurement*, (GPRA: 1993),
- Jack. C. Richards, *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*, (Malaysia : Longman Group, 1999),
- K. Ascher and B. Nare, *Strategic Planning in The Public Sector*, *International Review of Strategic Management*, Vol. 1,
- Kee S. Kim, (2004) "*Strategic planning for value based management: An empirical examination*", *Management Decision*, Vol. 42 Issue: 8, pp.938-948,
- L.L. Byars and T. C. Neil, *Organizational Philosophy and Mission Statement*, *Journal Planning Review*, Juli 1987,
- Laurence Jauch R. William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Terj. Muraddan AR. Henry Sitanggang, (Jakarta: Erlangga, 1997),
- M. J. Chen, *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*, *Academy of Management Review* 21, 1996,
- M. Klemm, S. Sanderson, and G. Luffman, *Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees*, *Journal, Long Range Planning*, Juni 1991,
- M.B. Miles, & A.M. Huberman, *Kualitatif Analysis*, (Penerjemah: Rohidi, R. T.).(Jakarta: UI-Press., 1992),
- Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo, 2016),
- Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Oxford Unoversity Press, 1947),
- Michael K. Allio, *Strategic Dashboards: Designing and Deploying The to*

- Improve Implementation, Strategy and Leadership, 40, No. 5, 2012,
- Myroslava Hladchenko, (2015) "Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution", *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.167-176,
- Naceur Jabnoun, *Islam and Management*, (Riyadh: International Islamic Publishing House, 2008),
- Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*, (Bandung: Rosda Karya, 2016),
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Keilmuan: Paradigma Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2007),
- Paul Chinowsky, Strategic Management in Construction Education, *Journal of Construction Education*, Vol. 3, No. 1, 198,
- Pearce J. A. Ii, *The Company's Mission as a Guide to Strategic Action, Strategic Planning and Management Handbook*", (Edited by King and Cleland, 1987),
- Pearce, John A.II and Richard B. Robinson, Jr, *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Homewood, III: Richard D. Irwin, 1998,
- R. Barret, *Building a Value-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, (Boston: Butterworth-Heinemann, 2006),
- R.E. Caves and P. Ghernawat, Identifying Mobility Barriers, *Strategic Management Journal*, Janurari 1992,
- R.H. Davis, *Strategic Management of Not-For-Profit Organizations*, (New York: Praeger, 1984),
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014),
- Rahmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014),
- Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998),
- Robert Grand, *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategi Formulation*, (California: California Management Review, 1991),
- Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1987),
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003),
- Shivaprasad Dandagi, Umesh Bhushi, Virupaxi Bagodi, Deepankar Sinha, (2016) "Strategic management of technical university: structural equation modelling approach", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 Issue: 1, pp.75-90,
- Stephen P. Robbin, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, 2003), Mike Woodcock

- and Dave Francis, *Unblocking Organizational Values*, (London: Scott Foresman and Company, 1990),
- Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Raja Grafindo: Jakarta, 1998),
- Syamsuddin al Qurtubi, *Al Jami' al Ahkam li Al Qurtubi*, (Maktabah Syamilah),
- Syihabuddin Ibnu Hajar al Atsqolani, *Fath Al Bari*, juz V, (Maktabah Syamilah),
- Teun A. Van Dijk, 1998, *Ideology A Multidisciplinary Approach*, London: SAGE Publication,
- UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003
- Valentina Parakhina, Olga Godina, Olga Boris, Lev Ushvitsky, (2017). "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness", *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 Issue: 1, pp.62-7
- Valentina Parakhina, Olga Godina, Olga Boris, Lev Ushvitsky, (2017).
- Valerij Dermal, *The Importance of Communication and Internalization of organization Values, Company Mission, and Vision*, (Romania, *Management, Knowledge and Learning*, 2016),
- Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya : SIC, 2001),
- Yohana, *Analisis Gaya Kepemimpinan*, Formasi No. 8 Tahun 200, Jurnal IV, hlm.
- YS. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hill, California: Sage Publications, 1985),