

**TESIS**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI PADA MADRASAH  
TINGKAT MENENGAH BINAAN KEMENTERIAN AGAMA  
REPUBLIK INDONESIA**

**(Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan  
Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)**

**DILI MUTIA RAHMAH  
2020111320111**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2023**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI PADA MADRASAH TINGKAT  
MENENGAH BINAAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
(Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan Madrasah  
Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)**

**DILI MUTIA RAHMAH  
2020111320111**

**TESIS**

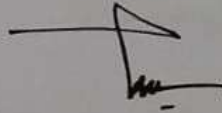
Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister  
Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

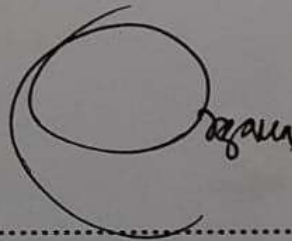
**OLEH**



**PEMBIMBING I** : .....

**Dr. M Saleh, M.Pd**

**NIP 195803281986031003**



**PEMBIMBING II** : .....






**Dr. A. Muhyani Rizalie, M.Si**

**NIP 19560209201604101001**

# HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Dili Mutia Rahmah  
NIM : 2020111320111  
Disetujui Pada Tanggal : 07 Desember 2023

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D (Ketua)  
NIP. 196001101986032001 
2. Ratna Purwanti, S.Pd, M.Pd (Plt. Sekretaris)  
NIP. 19890919201812204001 
3. Dr. H. M. Saleh, M.Pd (Penguji 1)  
NIP. 195803281986031003 
4. Dr. H. A. Muhyani Rizalie, M. Si (Penguji 2)  
NIP. 19560209201604101001 
5. Dr. Noorhapizah, S.T., M.Pd (Penguji 3)  
NIP. 197212152002122001 

Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



  
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D  
NIP. 196001101986032001

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI PADA MADRASAH TINGKAT  
MENENGAH BINAAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
(Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan Madrasah Tsanawiyah  
Negeri 4 Tabalong)

Tesis Calon Magister : Dili Mutia Rahmah  
NIM : 2020111320111

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. H. M. Saleh, M.Pd  
NIP. 195803281986031003

Pembimbing II



Dr. H. A. Muhyani Rizalie, M. Si  
NIP. 19560209201604101001

Diketahui,

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd, Ph.D  
NIP. 196001101986032001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si  
NIP. 196805071993031020

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dili Mutia Rahmah  
NIM : 2020111320111  
Tempat Tanggal Lahir : Barabai, 31 Maret 1985  
Program Studi : Administrasi Pendidikan Program Magister

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul **"IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI PADA MADRASAH TINGKAT MENENGAH BINAAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK Indonesia (Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)"** beserta seluruh isi dan kelengkapannya adalah benar-benar hasil karya tulisan saya.

Sesuai pernyataan ini, saya bersedia bertanggung jawab atas segala akibat apabila terdapat pelanggaran dalam tulisan ini.

Banjarmasin, Oktober 2023



Dili Mutia Rahmah  
2020111320111



## ABSTRAK

Rahmah, Dili Mutia. 2023. *Implementasi Manajemen Strategi Pada Madrasah Tingkat Menengah Binaan Kementerian Agama Republik Indonesia (Studi Multi Kasus Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong Dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)*. Tesis, Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing: (I) Dr. M. Saleh, M.Pd; (II) Dr. A. Muhyani Rizalie, M.Si

**Kata Kunci:** Implementasi, Manajemen, Strategi, Madrasah

Penerapan manajemen strategik pada setiap unit satuan pendidikan merupakan kebijakan dari pemerintah yang seharusnya diimplementasikan oleh setiap unit satuan pendidikan dalam mengembangkan sekolah menuju sekolah yang berkualitas. Penerapannya merupakan sinergitas keseluruhan komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara berkualitas.

Fokus penelitian: (1) analisis lingkungan strategik; (2) formulasi strategi; (3) implementasi strategi; dan (4) evaluasi strategi pada MAN 1 Tabalong dan MTsN 4 Tabalong.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul melalui berbagai teknik tersebut diperiksa dan dilakukan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Kemudian data dianalisis dengan analisis kasus tunggal dan analisis lintas situs.

Hasil temuan fokus Analisis Lingkungan Strategis menunjukkan: (a) Kekuatan madrasah yaitu memiliki sumber daya guru dengan terqualifikasinya latar belakang pendidikan guru. Adanya sarana dan prasarana yang menunjang penyelenggaraan pendidikan pada program unggulan minat dan bakat peserta didik; (b) kelemahan pada MAN 1 Tabalong adalah Pendanaan, lapangan yang cukup sempit jika dirasiokan dengan jumlah siswa. Pada MTsN 4 Tabalong yaitu pendanaan dan pengelolaan sumber daya guru untuk tanggap teknologi; (c) Peluang pada MAN 1 Tabalong adanya program dari pemerintah untuk pengembangan pendidikan baik untuk pengembangan guru maupun sarana dan prasarana sekolah, masyarakat yang religius, serta tingginya minat masyarakat pada MAN serta letak geografis madrasah yang memudahkan aksesibilitas masyarakat dalam pendidikan. Pada MTsN 4 Tabalong menunjukkan adanya lembaga penyelenggara pengembangan sumber daya guru dalam aksesibilitas media teknologi yang dikembangkan madrasah. Minat masyarakat ditunjukkan dengan kepercayaan masyarakat dalam pendidikan di madrasah; dan (d) Tantangan pada MAN 1 Tabalong menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi adalah persaingan dengan sekolah lain dalam satu lingkungan atau lokasi berdekatan serta tuntutan masyarakat yang semakin kompleks serta upaya madrasah dalam menghindari degradasi moral terutama pengaruh teknologi informasi. Tantangan MTsN 4 Tabalong yang harus dihadapi meliputi: tuntutan pendidikan berbasis agama yang modern serta pembinaan pendidikan untuk mengembangkan mental, akhlak dan intelektual dalam teknologi informasi yang positif. Fokus formulasi Strategis; MAN 1 Tabalong sasaran program pendidikan sekolah presisi dan Standar Pelayanan Minimal terkait dengan program sekolah yang partisipatif terhadap

lingkungan sekolah dalam kurikulum pemantapan persiapan kurikulum merdeka; MTsN 4 Tabalong sasaran melalui supervisi kepala madrasah pada Rencana Pengembangan Madrasah yang mempertahankan sekolah adiwiyata dan pengembangan pendidikan berbasis teknologi. (3) Implementasi Strategis MAN 1 Tabalong dijalankan oleh kepala madrasah dengan adanya program kerja guru, program anggaran dan program prosedural kepala madrasah membuat program supervisi yang rinci dengan adanya rapor mutu yang mana dengan rapor ini dianalisis pencapaian peningkatan kualitas guru di madrasah; MTsN 4 Tabalong dilaksanakan program peningkatan kompetensi profesional atau program yang dilaksanakan dengan pemberian motivasi dan keteladanan dalam meningkatkan wawasan dan kompetensi guru. Kepala madrasah membuat kebijakan program unggulan dan tata tertib serta penciptaan budaya sekolah yang religius dan disiplin. Dan (4) Evaluasi Strategis melalui analisis rapor mutu, maka akan yang kemudian merujuk pada sejumlah strategi yaitu perbaikan dan peningkatan program pengembangan bagi guru. Pengukuran kinerja actual dilaksanakan dengan membandingkan antara kinerja yang dicapai melalui rapor mutu dengan kinerja yang menjadi sasaran.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategik adalah konsep dalam strategi manajemen yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan dan menjadikan madrasah berkualitas sesuai dengan yang globalisasi era terhadap pendidikan, kualitas guru dalam teknologi dan *social demand* dalam pendidikan religius, agamis, ilmu pengetahuan dan teknologi. Saran bagi kedua sekolah untuk menjadikan sekolah yang berkualitas, hendaknya lebih memaksimalkan kerjasama dengan berbagai pihak sehingga menjadi madrasah yang unggul sehingga akan menjadi konsep percontohan bagi lembaga tersebut. dalam proses formulasi strategi diharapkan mampu menciptakan program-program yang yang menjadikan sekolah berkualitas.



## ABSTRACT

Rahmah, Dili Mutia. 2023. *Implementation of Strategic Management in Middle Level Madrasah Assisted by the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia (Multi Case Study at Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong Dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)*. Thesis, Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat. Advisors: (I) Dr. M. Saleh, M.Pd; (II) Dr. A. Muhyani Rizalie, M.Si

**Keywords:** Implementation, Management, Strategic, Madrasah

The implementation of strategic management in school is a government policy which should be implemented by each educational unit in developing schools towards quality schools. Its implementation is a synergy of all components in achieving the goals that have been set in a quality.

The research focuses on: (1) strategic environmental analysis; (2) strategy formulation; (3) strategy implementation; and (4) evaluation of strategies at MAN 1 Tabalong and MTsN 4 Tabalong.

This study uses a qualitative approach and the data were collected using interview, observation, and documentation techniques. The data collected through these various techniques were examined and data reduction, data presentation, and data verification were carried out. Checking the validity of the data is carried out using credibility, transferability, dependability and confirmability. Then the data were analyzed by single case analysis and cross site analysis.

The results show Strategic Environmental Analysis shows: (a) The strength of the madrasah is that it has teacher resources with qualified teacher educational backgrounds. The existence of facilities and infrastructure that support the implementation of education in programs that excel students' interests and talents; (b) The weakness of MAN 1 Tabalong is funding, the field is quite narrow when compared to the number of students. At MTsN 4 Tabalong, namely funding and managing teacher resources for technology responsiveness; (c) Opportunities at MAN 1 Tabalong include programs from the government for educational development, both for teacher development and school facilities and infrastructure, a religious community, as well as high public interest in MAN and the geographical location of the madrasa which facilitates community accessibility to education. At MTsN 4 Tabalong, it shows that there is an institution that organizes the development of teacher resources in the accessibility of technological media developed by madrasas. Community interest is demonstrated by community trust in education at madrasas; and (d) Threat at MAN 1 Tabalong show that the challenges faced are competition with other schools in the same environment or nearby locations as well as increasingly complex societal demands and madrasah efforts to avoid moral degradation, especially the influence of information technology. The Threat MTsN 4 Tabalong must face include: the demands of modern religious-based education as well as educational development to develop mental, moral and intellectual development in positive information technology. Strategic formulation focus; MAN 1 Tabalong targets precision school education programs and Minimum Service Standards related to school programs that are participatory towards the school environment in the strengthening curriculum for preparation for the independent curriculum; MTsN 4 Tabalong is targeted through the supervision of the madrasa head on the Madrasa

Development Plan which maintains adiwiyata schools and develops technology-based education. (3) Strategic Implementation of MAN 1 Tabalong is carried out by the head of the madrasah with a teacher work program, budget program and procedural program. The head of the madrasah makes a detailed supervision program with a quality report card which uses this report to analyze the achievement of improving teacher quality in the madrasah; MTsN 4 Tabalong implemented a program to increase professional competence or a program implemented by providing motivation and example in increasing teacher insight and competence. The head of the madrasah makes superior program policies and regulations as well as creating a religious and disciplined school culture. And (4) Strategic Evaluation through quality report analysis, which then refers to a number of strategies, namely improving and enhancing development programs for teachers. Actual performance measurement is carried out by comparing the performance achieved through quality reports with the target performance.

The implications of the research show that strategic management is a concept in management strategy that aims to improve the quality of education and make quality madrasas in line with the globalization era regarding education, teacher quality in technology and social demand in religious, religious, science and technology education. Suggestions for both schools: to create quality schools, they should maximize cooperation with various parties so that they become superior madrasas so that they will become a model concept for these institutions. In the strategy formulation process, it is hoped that it will be able to create programs that will make the school quality.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini yang berjudul **“Implementasi Manajemen Strategi Pada Madrasah Tingkat Menengah Binaan Kementerian Agama Republik Indonesia (Studi Multi Kasus pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong)”**. Tesis ini diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu prasyarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak dapat terwujud tanpa arahan dan bimbingan Dr. M Saleh, M.Pd. sebagai pembimbing I, dan Dr. A. Muhyani Rizalie, M.Si sebagai pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan koreksi yang syarat akan sentuhan nilai akademik selama masa bimbingan yang sangat berharga bagi penyelesaian Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa terwujudnya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

2. Prof. Drs. Ahmad Suriasyah, M.Pd.,Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
4. Ratna Purwanti, M.Pd selaku Plt. Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Seluruh dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Suami, anak-anakku dan kedua orang tua, tercinta yang terus menerus memberikan semangat dan doa selama menyelesaikan kuliah.
7. Sahabat-sahabat atas dukungan dan semangatnya.
8. Kepala sekolah dan Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Tabalong dan Madrasah Tsanawiyah Negeri 4 Tabalong yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
9. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman penulis masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarmasin, Oktober 2023

Dili Mutia Rahmah

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Kegunaan Penelitian.....	16
E. Definisi Istilah.....	17
BAB II    KAJIAN TEORI.....	18
A. Konsep Dasar Manajemen .....	18
B. Manajemen Strategi .....	20
C. Penelitian Relevan .....	43
D. Kerangka Berpikir Penelitian.....	46
BAB III    METODE PENELITIAN .....	50
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	50
B. Jenis Penelitian.....	50
C. Lokasi Penelitian.....	51
D. Kehadiran Peneliti.....	53
E. Informan Penelitian.....	56
F. Instrumen Penelitian.....	57
G. Teknik Pengumpulan Data.....	59
H. Analisa Data.....	61
I. Pengecekan Keabsahan Data.....	68
BAB IV    PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....	71
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	71
B. Paparan Data .....	74
C. Temuan Penelitian.....	126
D. Analisis Lintas Situs.....	131

	E. Proposisi Penelitian.....	137
BAB V	PEMBAHASAN .....	141
	A. Analisis Strategi .....	141
	B. Formulasi Strategi .....	150
	C. Implementasi Strategi.....	154
	D. Evaluasi Strategi.....	158
BAB VI	PENUTUP .....	162
	A. Kesimpulan .....	162
	B. Implikasi.....	164
	C. Saran.....	165
	DAFTAR PUSTAKA .....	167
	LAMPIRAN.....	177

## **DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Matriks TOWS.....	35
3.1 Instrumen Penelitian .....	58
4.1 Temuan Lintas Situs Analisis Lingkungan Strategis.....	133
4.2 Temuan Lintas Situs Formulasi Strategi .....	134
4.3 Temuan Lintas Situs Implementasi Strategi .....	135
4.4 Temuan Lintas Situs Evaluasi Strategi .....	136



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Fungsi Manajemen.....	20
2.2 Analisis SWOT.....	29
2.3 Proses Tahapan Manajemen Strategik.....	33
2.3 Kerangka Konseptual.....	49
3.1 Langkah Penelitian Menurut Miles dan Huberman.....	62
3.2 Analisis Data Penelitian Kasus Individual dan Lintas Kasus Model Alir.....	66
4.1 Analisis Model Manajemen Strategis di MAN 1 Tabalong dan MTsN 4 Tabalong.....	140