

**MANAJEMEN STRATEGIS EKSTRAKURIKULER
MUHADHOROHI UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN
PUBLIC SPEAKING PESERTA DIDIK MA AL HAMID**



Oleh :
DINAR SAHARANI, SS
NIM.2010732

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA (IAINU)
KEBUMEN
2022**



PROGRAM PASCASARJANA IAINU KEBUMEN
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISLAM TERAKREDITASI BAN PT
Jl. Tentara Pelajar No.25 Telp/Fax;(0287) 385902 Kebumen 54316
Website : <http://www.iainukebumen.ac.id>

NOTA DINAS

HAL : TESIS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Berdasarkan surat Keputusan Direktur Pascasarjana IAINU Kebumen No.In.11/PS-MPI/IAINU/SK/D/008/2021 tertanggal 7 Oktober 2021 tentang Judul dan pembimbing Tesis atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara:

Yang ditulis oleh:

Nama : Dinar Saharani
NIM : 20107323
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2021 - 2022
Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGIS
EKSTRAKURIKULER MUHADHOROH UNTUK
MENINGKATKAN KEMAMPUAN PUBLIC
SPEAKING PESERTA DIDIK MA AL HAMID

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan sepenuhnya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian, semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqosahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) Eksemplar tesis dimaksud

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Kebumen, Januari 2022
Pembimbing

Dr. Muhyidin, M.Pd
NIDN. 2106017702

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : “Manajemen Strategis Ekstrakurikuler *Muhadhoroh* Untuk Meningkatkan Kemampuan *Public Speaking* Peserta Didik MA Al Hamid”
telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada :

Hari : Minggu
Tanggal : 27 Maret 2022
Pukul : 08.00 – 09.00 WIB

Oleh :

Nama : Dinar Saharani
NIM : 2010732
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Beni Kurniawan, M.Pd.I ()
Sekretaris Sidang : Faisol, M.Ag ()
Penguji I : Dr. Imam Satibi M.Pd.I ()
Penguji II : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.Si ()

Kebumen, Maret 2022
Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,
Direktur,



(Dr. Sulis Rokhmawanto, M.Si)
NIDN : 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dinar Saharani, SS
NIM : 2010732
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Januari 2022

Yang membuat pernyataan



Dinar Saharani
NIM. 2010732

MOTTO

مَا لَا يُدْرَكَ كُلُّهُ لَا يُتْرَكَ كُلُّهُ

“Sesuatu yang tidak bisa dilakukan seluruhnya janganlah ditinggal seluruhnya”
(*Kaidah Ushul Fiqih Ke – 30 Mabadi' Awaliyah fi Ushul al Fiqh wa Al Qawaid Al Fiqhiyah*)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah*, serta Shalawat dan Salam keatas Nabi Muhammad SAW, Tesis ini saya persembahkan kepada :

1. Almamater Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
2. Kedua orangtua saya (Ayahanda Drs. H. Moch Syambas dan Ibunda Hj. Cicin Muhsinah), yang telah memberikan dukungan serta do'a restu yang tiada henti untuk perjalanan hidup dan kehidupan saya.
3. Para Kyai dan Guru saya dari mulai lahir sampai hari ini.
4. Pengasuh Pondok Pesantren Al Hamid Cilangkap Cipayung Jakarta Timur.
5. Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala TU beserta staff, Dewan Guru dan murid-murid Madrasah Aliyah Al Hamid Cilangkap Cipayung Jakarta Timur.
6. *My Beloved Husband* (Mujiburrohman) yang dengan setia menjadi motivator dan partner dunia akhirat, serta anak-anakku (Vika Navilah, Nawal Janeeta, Elma Mazea, dan Si Bungsu Alesha Nayara).
7. Keluarga dan kerabat semua.
8. Serta Para sahabat dan rekan seperjuangan di manapun berada.

ABSTRAK

Dinar Saharani, SS., NIM: 2010732, MANAJEMEN STRATEGIS EKSTRAKURIKULER MUHADHOROH UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN PUBLIC SPEAKING PESERTA DIDIK MA AL HAMID, Tesis, Program Pasca Sarjana IAINU Kebumen, 2022.

Dalam menghadapi revolusi industri 4.0, madrasah perlu untuk menyiapkan kompetensi peserta didik milenial yang memiliki kemampuan 4C yaitu: (*critical thinking* (berfikir kritis), *creativity* (kreatifitas), *communication* (komunikasi) and *collaboration* (kolaborasi). Namun faktanya banyak yang masih kesulitan dalam berbicara di depan umum (*public speaking*). Untuk mencapai kepercayaan diri berbicara di depan umum maka diperlukan adanya latihan rutin dan pengembangan potensi. Maka madrasah menjadi wadah yang tepat untuk mengasah hal tersebut. Melalui program ekstrakurikuler, peserta didik dapat melatih potensinya di bidang *public speaking*. Dan salah satu ekskul yang banyak digunakan untuk latihan meningkatkan *public speaking* adalah ekskul *muhadhoroh*.

Kesadaran dan adaptasi masyarakat terhadap teknologi digital meningkat secara signifikan selama masa pandemi Covid 19. Penggunaan internet banyak dimanfaatkan lembaga pendidikan untuk pembelajaran jarak jauh, serta pelaksanaan ekstrakurikuler secara *online*. Agar lebih efektif dalam memanfaatkan ruang digital, perlu mengemas penyajian ekskul *muhadhoroh* yang ramah teknologi dan *uptodate* namun tetap sesuai visi, misi dan tujuan lembaga. Oleh karenanya perlu penerapan manajemen strategis lembaga.

Maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid, hambatan dan dukungan dalam penerapan manajemen strategis serta kontribusi manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid di era milenial.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan penelitian lapangan, bertujuan untuk menggali data-data dan fakta yang ditemukan di lokasi penelitian berkaitan tentang manajemen strategis peningkatan *public speaking* melalui *muhadhoroh* dan kontribusinya terhadap manajemen lembaga. Peneliti sebagai instrumen utama, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif dengan alur: pencatatan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Pertama*, manajemen strategis ekskul *muhadhoroh* menurut Hunger J. David & Thomas L. Wheelen terdiri dari langkah-langkah berikut : (1) pengamatan lingkungan internal dan eksternal melalui analisis SWOT, (2) formulasi strategi, mencakup analisis visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan (3) implementasi strategi, melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur, serta (4) evaluasi dan pengawasan dengan menggunakan langkah umpan balik. *Kedua*, Hambatan dan dukungan pelaksanaan ekstrakurikuler *muhadhoroh* di MA Al Hamid berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal lembaga. *Ketiga*, Kontribusi nyata manajemen strategis adalah: membantu perencanaan ekskul *muhadhoroh* lebih efektif, mengorganisir semua sumber daya yang dimiliki, membantu menemukan strategi unggulan, mempermudah ekskul *muhadhoroh* dalam melakukan perubahan atau pengembangan strategi dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Kata kunci: Manajemen Strategis, Ekstrakurikuler, Muhadhoroh, Public Speaking

ABSTRACT

Dinar Saharani, SS., NIM: 2010732, MUHADHOROH EXTRACURRICULAR STRATEGIC MANAGEMENT TO IMPROVE PUBLIC SPEAKING CAPABILITIES OF MA AL HAMID STUDENTS, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022.

In facing the industrial revolution 4.0, madrasah need to prepare the competencies of millennial students who have 4C abilities, namely: (critical thinking, creativity, communication and collaboration. But the fact is that many still have difficulty speaking in public (public speaking). To achieve confidence in speaking in public, it is necessary to have regular practice and potential development. So madrasah are the right place to hone this. Through extracurricular programs, students can practice their potential in the field of public speaking And one of the extracurriculars that is widely used to practice improving public speaking is the muhadhoroh extracurricular.

Public awareness and adaptation to digital technology increased significantly during the Covid 19 pandemic. The use of the internet is widely used by educational institutions for distance learning, as well as the implementation of online extracurricular activities. To be more effective in utilizing the digital space, it is necessary to package the presentation of extracurricular muhadhoroh that is technology friendly and up-to-date but still in accordance with the vision, mission and goals of the institution. Therefore, it is necessary to implement the strategic management of the institution.

So the formulation of the research problem is: Muhadhoroh extracurricular strategic management to improve the public speaking skills of Al Hamid MA students, Barriers and support in the implementation of strategic management and the contribution of Muhadhoroh extracurricular strategic management to improve the public speaking skills of Al Hamid MA students in the Millennial Era.

This study uses qualitative research with field research, intended to explore data and facts in the field relating to strategic management of improving public speaking through muhadhoroh and its contribution to institutional management. Researchers as the main instrument, with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. All data were analyzed by interactive model with the flow: data recording, data reduction, data presentation, and conclusion.

The results showed that: First, strategic management of extracurricular muhadhoroh strategic management according to Hunger J.David & Thomas L. Wheelen consists of the following steps: (1) observing the internal and external environment through SWOT analysis, (2) strategy formulation, includes analysis of the vision, mission, objectives, strategies, and policies (3) strategy implementation, through the development of programs, budgets, and procedures, and (4) evaluation and monitoring using a feedback step. Second, the obstacles and support for the implementation of extracurricular muhadhoroh at MA Al Hamid based on an analysis of the institution's internal and external factors. Third, the real contribution of strategic management is: helping muhadhoroh extracurricular planning more effectively, organizing all available resources, helping to find superior strategies, making it easier for muhadhoroh extracurriculars to make changes or develop strategies by utilizing information technology.

Keywords: Strategic Management, Extracurricular, Muhadhoroh, Public Speaking

الخلاصة

دينار ساهاراني، رقم هوية الطلبة: ٢٠١٠٧٣٢، الإدارة الاستراتيجية في الأنشطة الأكاديمية الإضافية المحاضرة لترقية مهارة الخطابة العامة لدي طلبة المدرسة الثانوية الحامد، الأطروحة، الدراسات العليا، IAINU كبومين، ٢٠٢٢.

لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة، تحتاج المدرسة إلى إعداد كفاءات الطلبة الحدباء الذين لديهم قدرات إبداع، وهي: التفكير النقدي، والإبداع، والتواصل والتعاون، ولكن من الواقع أنه عليهم عوائق و صعوبات عند التحدث في الأماكن العامة. لتحصيل الثقة بالنفس فمن الضروري أن يكون لديهم ممارسة منتظمة وتنمية محتملة. لذا فإن المدرسة هي المكان المناسب لتدريب ذلك. من خلال الأنشطة الأكاديمية الإضافية، يمكن للطلبة أن يمارسوا إمكاناتهم في الخطابة العامة، و إحدى الأنشطة الإضافية لترقية مهارة الخطابة العامة هي المحاضرة.

وعى المجتمعين و تكيفهم بالتكنولوجيا زاد على شكل كبير بعد ظهور فيروس كورونا. كان كثير من المؤسسات التعليمية تستخدم الإنترنت لتنفيذ عملية التعليم عن بعد، وكذلك تنفيذ الأنشطة الإضافية. لتكون استخدام الإنترنت أكثر فعالية، فيحتاج إعداد عرض المحاضرة وفقا للتكنولوجيا ومحدثا، ولكن لا يخرج من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. لذلك تحتاج المدرسة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية. لذا فمشكلة البحث هي: إدارة إستراتيجية محدثة في الأنشطة الإضافية المحاضرة لترقية مهارة الخطابة العامة لدى طلبة المدرسة الثانوية الحامد، و العوائق و الدواعى في تنفيذها ومساهمتها في ترقية مهارة الخطابة العامة لدى طلبة المدرسة الثانوية الحامد في العصر الألفي.

طريقة هذه الدراسة هي البحث النوعي مع البحث الميداني، بهدف استكشاف البيانات والحقائق المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية لترقية مهارة الخطابة العامة من خلال المحاضرة ومساهمتها في الإدارة المؤسسية. الباحث هو الأداة الرئيسية، و طريقة جمع البيانات هي المقابلات والملاحظة والتوثيق. تم تحليل البيانات المجموعة من خلال النموذج التفاعلي و مراحلها هي: تسجيل البيانات وتقليل البيانات وعرض البيانات والاستنتاج.

نتيجة البحث هي: أولاً، حسب رأي هونجير ج. دافيد و توماس ويلون، أن الإدارة الاستراتيجية في الأنشطة الإضافية المحاضرة تتكون من هذه المراحل التالية: (١) مراقبة البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT، (٢) صياغة الإستراتيجية، بما في ذلك تحليل الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات (٣) تنفيذ الإستراتيجية، من خلال تطوير البرامج والميزانيات والخطوات، و (٤) التقييم والمراقبة باستخدام خطوات التغذية الراجعة. ثانياً: العوائق و الدواعى في تنفيذ المحاضرة في المدرسة الثانوية الحامد بناءً على تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة. ثالثاً، المساهمة الحقيقية للإدارة الإستراتيجية هي: مساعدة تنظيم الأنشطة الإضافية المحاضرة لتكون أكثر فعالية، وتنظيم جميع الموارد المتاحة، ومساعدة في إيجاد استراتيجية متفوقة، وتسهيل في إجراء المحاضرة للتغييرات أو تطوير استراتيجياتها باستخدام التكنولوجيا.

الكلمات الرئيسية: الإدارة الإستراتيجية، الأنشطة الإضافية، الخطابة العامة

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat inayah-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Fikria Najitama, M. Si selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. Bapak Dr. Muhyidin, M.Pd selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu dan membagikan ilmu dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Segenap Dosen Program Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
5. Segenap Staf dan seluruh karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
6. Kedua orang tua kami Ayahanda Drs H. Moch Syambas, Ibunda Hj. Cicin Muhsinah, serta Hj. Hasyimah Maqsudi yang telah mencurahkan do'anya selama peneliti menempuh studi di Pascasarjana IAINU Kebumen.
7. Pengasuh, Dewan Asatidz, dan Santri Pondok Pesantren Al Hamid Cilangkap Cipayung Jakarta Timur.
8. Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala TU dan staff, Pembina dan pembimbing Ekstrakurikuler *Muhadhoroh*, Dewan Guru, Staf dan murid-murid Madrasah Aliyah Al Hamid Cilangkap Cipayung Jakarta Timur.
9. Suami (Mujiburrohman) dan Anak-anak (Vika, Janet, Zea, dan Alesha).
10. Keluarga dan kerabat semua.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, Januari 2022
Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dinar Saharani' with a stylized flourish at the end.

Dinar Saharani
NIM 2010732

DAFTAR ISI

NOTA DINAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Penulisan Tesis.....	10
BAB II LANDASAN TEORI.....	12
A. Manajemen Strategis.....	12
B. Ekstrakurikuler <i>Muhadhoroh</i>	40
C. Kemampuan <i>Public Speaking</i>	46
D. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....	54
A. Jenis Penelitian.....	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
C. Informan Penelitian.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data.....	57
E. Keabsahan Data.....	59
F. Analisis Data.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. Temuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
B. Pembahasan Manajemen Strategis Ekstrakurikuler <i>Muhadhoroh</i>	Error! Bookmark not defined.
C. Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Manajemen Strategis Ekstrakurikuler <i>Muhadhoroh</i>	Error! Bookmark not defined.
D. Kontribusi Manajemen Strategis Ekstrakurikuler <i>Muhadhoroh</i> Terhadap Peningkatan Kemampuan <i>Public Speaking</i> Peserta Didik di Era Milenial.....	Error! Bookmark not defined.
BAB V PENUTUP.....	Error! Bookmark not defined.
A. Kesimpulan.....	Error! Bookmark not defined.
B. Saran dan Rekomendasi.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Proses Manajemen Strategis	31
Gambar 2.2 Elemen-elemen Dasar Proses Manajemen Strategis	32
Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif Matthew B. Milles	62
Gambar 4.1 Letak Geografis Penelitian	66
Gambar 4.2 Jumlah Peserta Didik MA Al Hamid	69
Gambar 4.3 Struktur Organisasi MA Al Hamid TP. 2020-2021.....	71
Gambar 4.4 Tampilan <i>Channel Youtube</i> MA AL HaMid	92
Gambar 4.5 Proses Evaluasi dan Pengendalian ala Hunger dan Wheelen.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Daftar Kesempatan (<i>Opportunities</i>) MA Al Hamid	74
Tabel 4.2	Daftar Ancaman (<i>Threats</i>) MA Al Hamid	74
Tabel 4.3	Daftar Kekuatan (<i>Strenght</i>) MA Al Hamid	75
Tabel 4.4	Daftar Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) MA Al Hamid	76
Tabel 4.5	Program Ekskul MA Al Hamid	87
Tabel 4.6	Rangkaian Acara <i>Muhadhoroh</i> MA Al Hamid	87
Tabel 4.7	Anggaran Acara <i>Muhadhoroh</i> MA Al Hamid	88
Tabel 4.8	Prosedur Pelaksanaan <i>Muhadhoroh</i> Secara <i>Offline</i> dan <i>Online</i>	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	117
Lampiran 2 Pedoman Observasi	118
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi	119
Lampiran 4 Pedoman Wawancara	120
Lampiran 5 Dokumentasi	121
Lampiran 6 SK. Penetapan Dosen Pembimbing	124
Lampiran 7 Surat Ijin Penelitian	125
Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup	126

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan memiliki peranan yang signifikan dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia. Lembaga pendidikan harus mampu mengikuti laju kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi yang cepat. Hampir seluruh perhatian diberikan pada pengembangan dan kemajuan pendidikan untuk mengembangkan standar serta kualitas pendidikan. Standar pendidikan yang tinggi menciptakan standar sumber daya manusia yang tinggi. Hal ini memotivasi semua kalangan masyarakat untuk mengindahkan kemajuan pendidikan.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, dikatakan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Penyelenggaraan pendidikan ditujukan pada penyiapan generasi penerus yang berperan dalam perkembangan bangsa dan negara Indonesia pada masa yang akan datang. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan memiliki tujuan untuk mengembangkan kepribadian, kapasitas, dan pengetahuan serta keterampilan siswa untuk digunakan di dunia nyata.¹

Keberadaan KMA 184 Tahun 2019 mengenai Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah telah memberikan otonomi yang luas kepada madrasah dalam mengelola pendidikan. Salah satunya madrasah dapat menetapkan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan kondisi madrasah. Kurikulum madrasah harus disusun sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, tujuan madrasah, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan zaman. Khususnya dalam

¹ Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional* Bab II Pasal 3

menghadapi revolusi industri 4.0, madrasah harus dapat mempersiapkan kompetensi peserta didik di era milenial untuk dapat melaksanakan pembelajaran abad 21 yaitu mempunyai kemampuan 4 C (*critical thinking* (berfikir kritis), *creativity* (kreatifitas), *communication* (komunikasi) and *collaboration* (kolaborasi)).²

Di era teknologi informasi sekarang ini, kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan dalam menyampaikan gagasan dan ide yang dimiliki. Komunikasi secara verbal atau berbicara langsung *face to face* rutin digunakan untuk menunjang aktivitas social harian, baik dalam konteks formal maupun non formal. Kemampuan seseorang untuk berbicara tentu tidak sama, tergantung pengalaman, pembiasaan dan kemampuan berfikir dalam merangkai kata-kata. Faktanya, masih banyak orang yang kesulitan untuk berbicara di depan orang banyak (*Public Speaking*) dengan lancar.

Public speaking merupakan kapabilitas seseorang dalam berbicara di depan khalayak umum dengan tepat sehingga pesan bisa dengan jelas tersampaikan serta menangkap poin dari yang disampaikan³. Kegunaan *Public speaking* diantaranya untuk menyampaikan presentasi, berbicara ketika rapat atau pertemuan, berpidato, penyiar radio, *master of ceremonies*, moderator, presenter TV, dan lain-lain.⁴

Bagi sebagian orang yang sudah terbiasa menjadi pembicara tentu akan berpendapat bahwa bercerita di depan umum adalah hal yang mudah. Namun, bagi yang lain, akan mengalami kesulitan saat memperkenalkan diri sendiri di depan umum, menjadi gugup karena malu atau takut melakukan kesalahan. Tidak ada seseorang yang langsung mahir berbicara di depan umum tanpa bekal pengalaman dan wawasan yang luas. Untuk itu perlu adanya dorongan motivasi agar seseorang lebih berani untuk tampil berbicara di depan umum (*public speaking*). Untuk mencapai keberhasilan berbicara di

² Keputusan Menteri Agama No 184 Tahun 2019 *Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Pada Madrasah*, Direktorat KKSK Madrasah, hal. 5

³ Hilbram Dunar, *My Public Speaking*, (Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm 6

⁴ Hilbram Dunar, *My Public Speaking* . . , hlm 9

depan umum tersebut maka diperlukan adanya pengembangan potensi yang terus menerus kepada generasi-generasi muda, terutama di era digital ini.

Menurut *Digital Content Producer VOA Indonesia*, Rendy Wicaksana, dalam forum pelatihan *Leadership Development* Djarum Beasiswa Plus 2021, bahwasanya kemampuan berbicara di depan umum merupakan salah satu kunci meraih kesuksesan di masa mendatang. Menurut Rendy “ *Public speaking 4.0 tidak sekedar jago ngomong, tapi harus bisa memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menyampaikan gagasan dengan tepat dan ringkas, makanya perlu banyak latihan*”.⁵

Kesadaran dan adaptasi masyarakat terhadap teknologi digital meningkat secara signifikan selama masa pandemi. Dugaan tersebut diperkuat dengan data Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia yang menunjukkan penggunaan internet meningkat 40% dan akses yang dulunya didominasi wilayah perkantoran kini didominasi kawasan perumahan.⁶ Penggunaan teknologi berbasis internet juga dimanfaatkan lembaga pendidikan untuk pembelajaran jarak jauh, bahkan hampir semua program sekolah bergeser dari ruang nyata menuju virtual/maya. Kemampuan melakukan *public speaking* di ruang virtual menjadi sebuah “keharusan” pada masa pandemi. Dibatasinya aktivitas dan pertemuan tatap muka membuat banyak orang harus “berbicara” melalui layar.⁷

Berdasarkan riset awal yang diambil penulis pada bulan Oktober 2021, dihimpun dari hasil angket *Google Forms* yang telah diisi oleh 100 siswa siswi MA Al Hamid dengan judul "*Pentingnya Memiliki Kemampuan Public Speaking di Era Digital*" menghasilkan data bahwa : “80% pelajar telah memahami pengertian *public speaking*, 68% menyadari pentingnya *public speaking* di era sekarang ini, dan 57% memiliki keinginan untuk mengasah kemampuan *public speaking* nya”. Melalui survey ini juga penulis

⁵ Hesti Widianingtyas, *Public Speaking 4.0, Soft Skill Penting untuk Kesuksesan Karier di Era Digital* dalam <https://kumparan.com/millennial/public-speaking-4-0-soft-skill-penting-untuk-kesuksesan-karier-di-era-digital-1vPu5ArsyoJ/full> diakses 18 Oktober 2021

⁶ Rita Gani, dkk. *Virtual Public Speaking*, (Bandung, PT. Simbiosis Rekatama Media, 2020), hlm.6.

⁷ Rita Gani, dkk. *Virtual Public ...*, hlm.7.

menanyakan apa saja cita-cita dan profesi yang diinginkan pelajar MA di masa depan, maka didapatkan hasil hampir 40 % menginginkan untuk menjadi youtuber, vlogger atau konten kreator yang kesemuanya membutuhkan kemampuan dasar *public speaking*.

Dikutip CNBC, Minggu (21/7/2019) Perusahaan produksi mainan, Lego, melakukan survei sebanyak 3.000 anak-anak berusia antara delapan dan 12 tahun dari AS, AS dan Cina. Survei juga melibatkan 326 orang tua yang memiliki anak berusia antara lima dan 12 tahun. Hampir sepertiga dari anak-anak dalam survei mengatakan mereka ingin menjadi YouTuber ketika mereka tumbuh dewasa. Sementara 11% mengatakan mereka ingin menjadi astronot.⁸

Maka salah satu upaya untuk mengasah ketrampilan *public speaking* di lembaga pendidikan yaitu dengan pembelajaran di ruang kelas atau di luar jam pembelajaran kelas (ekstrakurikuler). Salah satu kegiatan *public speaking* yang banyak diterapkan Pondok pesantren adalah *Muhadhoroh*. Dan pada perkembangannya, banyak madrasah yang mengadopsi kegiatan *Muhadhoroh* menjadi program ekstrakurikuler sebagai pengembangan bakat dan minat.

Muhadhoroh secara bahasa berasal dari bahasa Arab dari suku kata *hadhoro yuhaadiru muhadhorotan*, *muhadhoroh* adalah *isim masdar qiasi* yang artinya “saling hadir menghadiri”.⁹ Sedangkan menurut istilah, *muhadhoroh* adalah suatu kegiatan aktivitas manusia dalam membicarakan suatu masalah dengan cara berpidato atau berdiskusi yang dihadiri oleh orang banyak (massa/audien).¹⁰

Dari pengertian bahasa dan istilah diatas, ditarik kesimpulan bahwa *muhadhoroh* merupakan suatu kerangka kegiatan *publik speaking* yang didalamnya terdapat kegiatan pidato atau ceramah yang bertujuan untuk menyampaikan suatu materi pembicaraan kepada banyak peserta yang hadir

⁸ Yuni Astutik, Hasil Studi: Youtuber Sebagai Cita-Cita Favorit Pilihan Anak, dalam <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190721131242-4-86413/hasil-studi-anak-pilih-youtuber-sebagai-cita-cita-favorit> diakses 10 Oktober 2021

⁹ Ahnan Maftuh, Balkia, *Kamus al-Munir*, (Surabaya: Anugerah, 1991), hlm. 323.

¹⁰ Amin Dimiyati, *Komunikasi Instruksional dalam Kegiatan Muhadhoroh*, (Skripsi Sarjana Sosial, Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2006), hlm. 30.

agar dapat didengarkan oleh penonton. Kegiatan *muhadhoroh* tidak hanya berisi pidato dan ceramah, tetapi juga bentuk *public speaking* lainnya. Ruang lingkup *public speaking* meliputi: retorika, pidato, master of ceremony (MC), presenter, narasumber, speaker, penceramah, khatib dan lain¹¹. Dalam *Muhadhoroh* para siswa dituntut untuk berbicara dengan penguasaan teknik, materi, dan gaya bahasa dengan sebaik-baiknya. *Muhadhoroh* dapat berhasil efektif menjadi wadah latihan dan praktek siswa dalam mengasah kemampuan berbicara di depan umum.

Madrasah Aliyah Al Hamid adalah madrasah swasta yang berbasis Pondok pesantren. Ada banyak nilai dan pembiasaan pesantren yang diterapkan dalam program-program madrasah. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kesiswaan MA Hamid, maka diketahui bahwa diantara kegiatan rutin yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* di MA Al Hamid adalah melalui program ekstrakurikuler *Muhadhoroh*.¹²

Menurut Wakil Kesiswaan Madrasah Aliyah Al Hamid bahwa *muhadhoroh* telah lama dilaksanakan sebagai program mingguan madrasah. Secara bergiliran, masing-masing kelas akan mendelegasikan anggotanya menjadi petugas *muhadhoroh*. Perencanaan jadwal latihan ekskul *muhadhoroh* akan di susun dan ditunjuk petugasnya untuk satu tahun pembelajaran.¹³

Muhadhoroh menjadi salah satu ekskul unggulan MA Al Hamid, karena dapat membantu peserta didik dalam berkomunikasi secara formal untuk keperluan pembelajaran harian, membantu untuk menunjukkan sikap berani dan percaya diri saat tampil di depan umum ketika bertugas sebagai MC, moderator, memberi sambutan, pidato, dan lain-lain. Sebagaimana

¹¹ Charles Bonar Sirait. *The Power Of Public speaking (Kiat Sukses Berbicara Di Depan Public)*. Jakarta:Gramedia Pustaka Media, 2008, Hal 15.

¹² Wawancara Syahroni, Wakil Kepala Bid. Kesiswaan MA Al Hamid, Jakarta 8 November 2021.

¹³ Wawancara Syahroni, Wakil Kepala Bid. Kesiswaan MA Al Hamid, Jakarta 8 November 2021.

disampaikan Kepala Madrasah MA Al Hamid, H. Nasrullah, M. M.Pd menyampaikan bahwa “*muhadhoroh adalah ekskul wajib yang harus diikuti siswa-siswi Al Hamid agar mereka terbiasa untuk tampil menyampaikan informasi dan gagasan di depan umum, siap terlatih ketika mengikuti lomba dan Alhamdulillah selalu juara saat mengikuti lomba pidato dan sebagainya*”¹⁴

Sesuai penjelasan Kepala MA Al Hamid bahwa salah satu berkah pandemi, pelaksanaan *muhadhoroh* di MA Al Hamid beralih secara virtual melalui kanal *youtube* dan dibagikan ke media-media sosial populer di kalangan milenial seperti: *Instagram, Facebook, Tiktok*, dll. Hal ini tentu menjadi salah satu terobosan baru di dalam menyongsong digitalisasi madrasah.¹⁵ Maka tidak menutup kemungkinan upaya peningkatan *public speaking* peserta didik milenial akan lebih efektif dengan memanfaatkan ruang digital, mengemas penyajian *muhadhoroh* menjadi lebih kekinian seperti *podcast*. Dan akan menjadi lebih maksimal jika penyusunan strategi dan implementasi *muhadhoroh* menggunakan manajemen strategis agar lebih sesuai dengan visi misi lembaga.

Manajemen strategis adalah frase dua kata yang tersusun atas istilah manajemen serta strategis, yang setiap kata mempunyai arti berbeda dan berubah ketika digabungkan menjadi satu definisi.¹⁶

Kata manajemen bersumber dari kata kerja bahasa Inggris *to manage*, yang memiliki arti mengarahkan, mengarahkan, atau mengarahkan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, “*manajemen merupakan ilmu serta seni mendayagunakan sumber daya manusia secara berhasil, yang dilengkapi dengan sumber daya organisasi lainnya*”.¹⁷

¹⁴ Wawancara dengan H. Nasrullah, Kepala MA Al Hamid, di Jakarta tanggal 9 Oktober 2021.

¹⁵ Wawancara dengan H. Nasrullah, Kepala MA Al Hamid, di Jakarta tanggal 9 Oktober 2021.

¹⁶ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: Formulasi, Implementasi dan Pengawasan*, (Surabaya, UIN Sunan Ampel Press, 2014), hlm. 8.

¹⁷ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan ...*, hlm.4.

Manajemen sangat penting karena mempengaruhi semua bagian dari keberadaan manusia dan memungkinkan manusia untuk memahami kekuatan mereka, serta kelebihan dan keterbatasan mereka. Manajemen menunjukkan cara yang efektif dan efisien untuk membereskan tugas. Manajemen memungkinkan kita untuk menghilangkan hambatan dalam mencapai tujuan. Selain itu, manajemen memberikan prakiraan dan imajinasi yang memungkinkan manusia mengantisipasi perubahan lingkungan yang multi cepat.¹⁸

Menurut Aliminsyah dan Pandji (2004), "*strategi adalah jenis rencana terarah yang ditujukan untuk mencapai hasil yang maksimal*". Dalam contoh ini, strategi mengacu pada rencana keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya harus memilih kombinasi yang optimal, tetapi juga mengoordinasikan beberapa bagian agar dapat menjalankan bisnis secara efisien dan berhasil.¹⁹

Manajemen strategis, menurut Fred R. David, merupakan "*seni serta ilmu mengembangkan, menerapkan, dan melakukan evaluasi terhadap keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi meraih tujuannya*".²⁰

Siagian mendefinisikan manajemen strategis dalam konteks pendidikan dengan "*sebuah prosedur dinamis yang terjadi berkala pada organisasi pendidikan serta menghasilkan strategi dan rangkaian keputusan yang efektif serta efisien untuk menghasilkan produk maupun keluaran pendidikan yang dapat menunjukkan kinerja serta prestasi yang tinggi, sesuai dengan dengan tujuan organisasi yaitu terwujudnya visi serta misi*".²¹ Oleh sebab itu, Manajemen strategis dapat memperkuat sistem internal maupun eksternal organisasi beserta program dan kebijakannya, disebabkan Manajemen strategis adalah suatu prosedur dinamik yang berlangsung

¹⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet.1, (Yogyakarta: SUKSES Offset, 2009), hlm. 7.

¹⁹ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan ...* hlm. 5

²⁰ David, Fred R, *Manajemen Strategis* , (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 5

²¹ Siagian, Sondang. P, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 27

berkala pada organisasi sebab madrasah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal maupun eksternal.

Dari pengertian mengenai manajemen strategis yang telah disebutkan, dapat diambil poin penting bahwasanya manajemen strategis tersusun atas 3 proses, yaitu :

1. Perumusan rencana, yang merumuskan tujuan serta sasaran jangka panjang, mengenali peluang maupun ancaman eksternal, serta kekuatan serta kelemahan perusahaan maupun organisasi, menetapkan alternatif strategis, dan memutuskan strategi yang paling efektif untuk diikuti.
2. Eksekusi strategi, yang mencakup penetapan tujuan operasional tahunan, kebijakan perusahaan maupun organisasi, memotivasi orang, serta mengarahkan sumber daya agar melaksanakan strategi yang ditentukan.
3. Evaluasi atau pengendalian strategis mencakup pemantauan semua hasil perumusan dan implementasi strategi, meliputi menilai kinerja individu maupun organisasi dan mengambil tindakan perbaikan yang dibutuhkan.²²

Melihat adanya peluang dan manfaat yang bisa di dapat madrasah dengan program *muhadhoroh* ini maka perlu bagi seorang pimpinan untuk menyusun ulang manajemen strategis peningkatan kemampuan *public speaking* peserta didik melalui *muhadhoroh* agar hasilnya lebih berkualitas dan menjadi unggulan madrasah serta memberi nilai kontributif bagi peserta didik di era millennial.

Manajemen strategis merupakan kumpulan aktivitas dalam mengambil keputusan dasar komprehensif, serta penentuan bagaimana menerapkannya, yang diprakarsai oleh manajemen puncak serta diterapkan oleh semua tingkatan organisasi agar meraih tujuannya.²³

²² J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 5.

²³ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), hlm. 20.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kepala Madrasah Aliyah Al Hamid beserta dengan para wakilnya selaku manajemen puncak, penting untuk merencanakan strategi dan melaksanakannya, diantaranya melalui program ekstrakurikuler *muhadhoroh* agar bisa mencapai tujuan madrasah. Karena upaya manajerial strategis itu terjalin dengan proses pengembangan kualitas sumber daya manusia secara personal, sehingga semua pihak kalangan yang ada di lembaga terus berupaya bersama untuk mewujudkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang lebih berkualitas dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

Berdasarkan uraian di atas, Peneliti tertarik menelusuri dan mengkaji mengenai Manajemen strategis peningkatan *public speaking* melalui ekskul *muhadhoroh*, sehingga dalam penelitian ini Penulis mengambil judul **“Manajemen Strategis Ekstrakurikuler *Muhadhoroh* Untuk Meningkatkan Kemampuan *Public Speaking* Peserta Didik MA Al Hamid”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengambil 3 pernyataan rumusan masalah berikut ini:

1. Bagaimana manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid?
2. Apa saja hambatan dan dukungan dalam penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid?
3. Apa saja kontribusi penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid di Era Milenial?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi dan membahas:

1. Manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.
2. Hambatan dan dukungan dalam penerapan ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.
3. Kontribusi penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid di Era Milenial agar SDM madrasah dapat lebih kompetitif dan *adaptable* dengan perkembangan zaman.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan lainnya antara lain:

1. Sebagai kontribusi pemikiran terhadap keilmuan, khususnya dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid melalui ekstrakurikuler *muhadhoroh*.
2. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan sebagai bahan pertimbangan referensi bagi peneliti lanjutan mengenai manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Tesis ini akan di bagi kedalam tiga pembagian, yaitu bagian awal, bagian utama, dan kesimpulan diakhiri lampiran-lampiran. Halaman judul, pernyataan keaslian, nota dinas pengawasan, persetujuan direktur, dewan penguji, motto, presentasi dan pendahuluan semuanya termasuk dalam bagian pertama dari tesis. Daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran, serta abstrak

semuanya disertakan. Bagian utama tesis terdiri dari pokok masalah tesis, yang dibahas dalam Bab I hingga V, yaitu: Bagian awal, bagian utama, dan kesimpulan adalah tiga bagian dari penelitian ini. Halaman judul, pernyataan keaslian, nota dinas pengawasan, persetujuan direktur, dewan penguji, motto, presentasi dan pendahuluan semuanya termasuk dalam bagian pertama dari tesis. Daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran, serta abstrak semuanya disertakan. Bagian utama tesis terdiri dari pokok masalah tesis, yang dibahas dalam Bab I hingga V, yaitu:

Bab I Pendahuluan, yang berisi tentang: Latar Belakang masalah, Rumusan Masalah, Tujuan serta manfaat Penelitian, Kajian Pustaka, Metodologi Penelitian dan Sistematika Penulisan. Hal ini dimaksudkan sebagai kerangka awal dalam mengantarkan isi pembahasan kepada bab selanjutnya

Bab II memuat tentang manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid, yang meliputi bab kajian *grand theory* tentang manajemen strategis, sub bab tentang ekstrakurikuler *muhadhoroh* dan sub bab tentang kemampuan *public speaking*.

Bab III berisi tentang profil MA Al Hamid, yang meliputi gambaran umum MA Al Hamid, data program MA Al Hamid, data prestasi *public speaking* peserta didik, serta data pelaksanaan ekstrakurikuler MA Al Hamid.

Bab IV membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan manajemen strategis, yang mencakup sub bab hambatan dan dukungan dalam penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid dan terakhir sub bab kontribusi penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.

Bab V adalah bagian penutup yang tersusun atas simpulan serta saran. Disamping itu, pada bagian akhir tersusun atas daftar pustaka, lampiran-lampiran serta daftar riwayat hidup penulis.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen Strategis ialah istilah majemuk terdiri dari dua kata: manajemen serta strategis, yang keduanya memiliki arti yang berbeda. sesudah diubah menjadi satu terminologi, maknanya akan berkembang menjadi tersendiri.

Dalam bahasa Inggris, *management* berarti mengelola, yang meliputi mengelola, mengelola, melaksanakan, dan merawat.²⁴ Secara ilmiah muncul di bagian kedua abad kesembilan belas, dengan penciptaan negara-negara industri. Menurut para pemikir, manajemen berkembang dari kebutuhan untuk mengatur hubungan interpersonal dalam masyarakat.²⁵

Banyak ahli mendefinisikan mengenai manajemen menurut Hikmat, diantaranya adalah:²⁶

- a. Malayu S.P Hasibuan,
Manajemen merupakan pengetahuan serta seni untuk mengelola prosedur penggunaan tenaga maupun profesionalisme masyarakat.
- b. Horold Koontz dan Cyril O Donnel

²⁴ Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hlm. 13.

²⁵ Ahmad Abraham Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah, Sebuah Kajian Historis & Komputer*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996), hlm. 27.

²⁶ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011), hlm. 12.

Manajeme merupakan suatu upaya dalam meraih satu tujuan dengan aktivitas publik

c. G.R. Terry

Manajemen merupakan sebuah seni serta pengetahuan yang dikombinasikan dengan seksama sehingga dapat mendorong orang lain dalam melakukan rencana dari pemimpin.

d. James A.F Stoner

Manajemen ialah sebuah prosedur agar melakukan persiapan, koordinasi serta memanfaatkan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka meraih tujuan yang sudah ditentukan.

e. Menurut Mary Parker Follet, manajemen merupakan seni sebab membereskan tugas melewati orang lain membutuhkan seperangkat bakat yang unik, terutama kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan niat pemimpin agar meraih tujuan yang telah ditetapkan.²⁷

Manajemen adalah konsep terpisah yang didefinisikan para profesional ilmiah sebagai proses perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pemindahan/pelaksanaan (*actualing*), serta pemantauan (*controlling*) yang digunakan dalam penentuan pencapaian tujuan. Dengan demikian, manajemen identik dengan konsep mengelola seluruh hal yang akan dilaksanakan untuk meraih tujuan.

Para pakar keilmuan mendefinisikan manajemen merupakan suatu konsep khas yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan/pelaksanaan (*actualing*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan tercapainya sasaran. Jadi, manajemen sama artinya dengan konsep dalam mengatur segala sesuatu yang akan dilakukan guna mencapai tujuan.

Manajemen adalah komponen utama dari implementasi program apapun, termasuk lembaga pendidikan. Sekolah/madrasah bisa beroperasi

²⁷ Hikmat, *Manajemen ...*, hlm. 12.

secara efisien dan berhasil jika ditangani sesuai dengan ide dan konsep manajemen yang sesuai. Konsep manajemen yang diaktualisasikan dengan tepat mampu memberikan pengaruh signifikan, khususnya bagi institusi, sehingga bisa meningkatkan mutu, produktivitas, inovasi, serta kreativitasnya. Manajemen pada lembaga pendidikan bukanlah tujuan, melainkan lebih menitikberatkan pada alat dan prosedur yang dimanfaatkan dalam mengatur peningkatan mutu dan kinerja lembaga yang diinginkan.

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan pemikiran yang dilakukan berdasarkan sumber daya yang tersedia. Kegiatan perencanaan dilaksanakan dalam upaya menetapkan tujuan serta metode yang paling tepat untuk meraih tujuan tersebut. Dalam kegiatan perencanaan manajer/pimpinan melakukan evaluasi terhadap rencana alternatif sebelum melangkah serta mengamati rencana yang akan digunakan apakah tepat atau tidak.²⁸

Rencana tersebut mencakup beberapa hal, diantaranya adalah: 1) Mengidentifikasi tujuan organisasi; 2) Penilaian lingkungan (sumber serta kendala) sejauh mana tujuan dan sasaran tercapai; 3) Mengidentifikasi sarana yang akan diterapkan dalam meraih tujuan serta sasaran.²⁹

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi adalah proses tingkat tinggi dari perencanaan sistem manajemen. Organisasi atau “urat nadi” semua organisasi/lembaga, sehingga organisasi memiliki pengaruh yang besar atas kelangsungan unit-unit kelembagaan.

Organisasi adalah aktivitas sekelompok orang dalam meraih tujuan dengan melakukan pembagian tugas, tanggung jawab, maupun

²⁸ Fari Ulfah, *Manajemen PAUD Pengembangan Jenjang Kemitraan Belajar*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015), hlm. 27.

²⁹ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), hlm. 20.

wewenang, melakukan identifikasi pemimpin serta secara aktif berintegrasi satu sama lain³⁰

Dalam bidang pendidikan, organisasi adalah suatu susunan dari seluruh sumber daya pendidikan agar meraih tujuan pendidikan. Komponen-komponen dasar yang menyusun suatu organisasi/lembaga ialah yang membentuk suatu organisasi/lembaga diantaranya ialah: (1) Tujuan bersama; (2) Kerja sama antara dua orang maupun lebih, (3) Pembagian kerja; (4) Kesiapan agar bekerja sama.³¹

3) Pergerakan (*actuating*)

Salah satu prosedur dalam manajemen yang sangat menonjol adalah pergerakan. Mewujudkan hasil dari perencanaan serta pengorganisasian merupakan fungsi pergerakan dalam manajemen. Fungsi manajer dan manajemen tidak dapat dipisahkan karena sebagai pemimpin diwajibkan mengarahkan, mengomando serta memberi maupun mengambil keputusan. Oleh sebab itu, memberikan motivasi, komunikasi, membentuk iklim serta budaya organisasi kondusif merupakan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin.³²

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan prosedur dalam mengamati dan mengkuantifikasi aktivitas operasional. Membandingkan hasil yang diperoleh dengan kriteria yang sudah ditentukan. Pengawasan digunakan agar menentukan tingkat efektivitas individu di tempat kerja serta kemanjuran dengan pendekatan dan alat tertentu yang digunakan untuk mencapai tujuan. Artinya supervisi berfungsi sebagai pengukur efektivitas, efisiensi, dan keluaran suatu lembaga pendidikan.

Proses pengawasan dasar terdiri dari tiga tahap: membuat standar implementasi, menguji implementasi terhadap standar, dan menemukan kesenjangan antara implementasi dan standar.

³⁰ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 21.

³¹ Didin Kurniadin, & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 241.

³² Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 23.

Menurut kamus KBBI *online*, Kata strategis memiliki arti : 1) berhubungan, bertalian, berlandaskan strategi; 2) baik letaknya (tentang tempat)³³. Sedangkan strategi adalah proses mengembangkan suatu rencana yang dipusatkan pada tujuan jangka panjang organisasi, yang diikuti dengan perumusan suatu teknik maupun usaha agar meraihtujuan. Sedangkan strategi adalah tindakan terus menerus (selalu berkembang) yang dilakukan dari perspektif apa yang orang harapkan di masa depan.

Istilah *strategic* berawal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* atau *strategeus*. Meskipun strategi adalah istilah umum, itu sering ditafsirkan dalam bahasa Yunani kuno sebagai pejabat negara dengan berbagai tanggung jawab. Aliran pemikiran lain mendefinisikan strategi sebagai struktur, pendekatan, dan rencana tertentu atau khusus.³⁴

Maka tidak heran jika kita sering mendengar tentang strategi. Secara historis, strategi militer kadang-kadang disebut sebagai nasihat jenderal agar memenangkan perang. Tanggung jawab maupun tugas sangat penting, baik secara strategis maupun taktis, untuk kemenangan sebagai tujuan perang. Dengan demikian, strategi dalam perang mengacu pada meletakkan dasar untuk kemenangan. Selain itu, istilah "strategi sebagai teknik maupun taktik" dipahami secara lebih umum sebagai kemampuan seorang komandan agar memenangkan perang, yang merupakan tujuan utama pada konflik.³⁵

Menurut uraian yang telah dipaparkan, dapat diambil kesimpulan apabila strategi sebagian besar dimulai dari apa yang bisa terjadi melainkan yang sedang terjadi. Terjadinya percepatan informasi dan teknologi menuntut sebuah lembaga untuk menyusun strategi baru agar dapat beradaptasi dengan kondisi terkini.

Istilah “Manajemen Strategis” dalam bahasa inggris yaitu "*strategic management*", ketika diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia menjadi "manajemen strategis" maka pada penelitian ini penulis akan

³³ <https://kbbi.web.id/strategis> diakses pada tanggal 8 November 2021.

³⁴ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 202.

³⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 202.

menggunakan padanan istilah manajemen strategis bukan “manajemen stratejik” atau “manajemen strategik” dengan alasan agar menjadi konsistensi sesuai istilah baku dalam KBBI.

Ungkapan manajemen strategis sudah diterapkan dalam banyak hal maupun konsep yang mendasarinya mempertahankan makna aslinya, tetapi penerapannya sering digunakan pada bisnis. Konteks manajemen pada pengertian strategi digambarkan dengan metode serta metode utama yang digunakan untuk menjalankan fungsi manajemen secara sistematis yang diarahkan pada tujuan strategis organisasi. Perencanaan strategis adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan desain ini.³⁶

Menentukan tujuan organisasi, merumuskan kebijakan, serta mengembangkan rencana agar meraih tujuan adalah bagian dari manajemen strategis, seperti halnya mengarahkan sumber daya agar menggunakan kebijakan, rencana serta menggabungkan kegiatan dari macam-macam komponen fungsional agar memenuhi tujuan organisasi. Manajemen stratejik mencakup keputusan serta kegiatan penting yang diambil dengan agenda utama dan dilakukan oleh jajaran organisasi dalam rangka tujuan organisasi.³⁷ Manajemen strategis sangat penting dalam pendidikan karena memiliki banyak keuntungan, termasuk kemampuan untuk memberikan bobot yang sama pada analisis internal serta eksternal organisasi sambil menetapkan maupun menerapkan strategi organisasi.³⁸

Dalam dunia bisnis, manajemen strategis mengacu pada proses dimana manajer dan staf mengembangkan dan menerapkan strategi untuk memberikan nilai pelanggan terbaik dan mencapai visi organisasi.³⁹

³⁶ Ahmad Khorl, “Manajemen Strategis dan Mutu Pendidikan Islam”, dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu pendidikan UNINUS*, Vol. I, Nomor 1 Mei 2016

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hlm. 15.

³⁸ Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 201.

³⁹ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 3, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 40.

Dalam dunia bisnis, manajemen strategis mengacu pada proses dimana manajer dan staf mengembangkan dan menerapkan strategi untuk memberikan nilai pelanggan terbaik dan mencapai visi prosedur.⁴⁰

Manajemen strategis merupakan proses manajemen yang melibatkan perumusan, pelaksanaan, dan penerapan strategi untuk memberikan nilai terbaik kepada konsumen dan mencapai visi organisasi.⁴¹

Secara luas Hadari Nawawi memaparkan bahwa manajemen strategis bisa diartikan dengan empat pengertian, yaitu:⁴²

- 1) Manajemen strategis merupakan kumpulan proses maupun kegiatan mengambil keputusan mendasar maupun komprehensif, serta penentuan bagaimana menerapkannya, yang diprakarsai \ manajemen puncak serta dilaksanakan semua tingkatan organisasi agar meraih tujuannya.
- 2) Manajemen strategis adalah mengembangkan kekuatan organisasi guna memanfaatkan peluang yang timbul agar meraih tujuan sesuai dengan misi yang ditentukan.
- 3) Tujuan organisasi dapat dicapai melalui manajemen strategis, yaitu proses membuat dan menerapkan keputusan serta aksi yang berkontribusi dalam penciptaan strategi efektif.
- 4) Manajemen strategis merupakan sebagai perencanaan strategis yang diarahkan ke masa depan jangka panjang (visi) dan ditentukan oleh keputusan manajemen senior (keputusan yang mendasar serta prinsipil).

Dengan demikian, manajemen strategis bisa diartikan dengan seni serta ilmu memahami, merancang, dan menerapkan strategi, serta menganalisis dan memantau keputusan strategis lintas fungsi yang

⁴⁰ Fred R. David, *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 6.

⁴¹ Bambang Haryadi, *Strategi Manajemen*, (Malang: Banyumedia Publishing, 2003), hlm.3.

⁴² Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook...*, hlm. 202-203

berfungsi untuk panduan aksi untuk sumber daya supaya bisnis mencapai tujuannya.

2. Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan sebuah proses yang dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu. Secara umum tahapan manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan yaitu proses formulasi atau perumusan strategi, proses pelaksanaan (implementasi) strategi, dan proses evaluasi strategi.⁴³

a. Perumusan Strategi

Proses manajemen strategis, berdasarkan buku Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, dapat digunakan pada langkah perumusan strategi dan terdiri dari enam langkah: mengkaji lingkungan internal, menganalisis lingkungan eksternal, menetapkan visi serta tujuan yang jelas, menetapkan tujuan perusahaan, dan tujuan, dan merencanakan poin-poin strategi serta pemilihan strategi yang sesuai, serta penentuan pengendalian.⁴⁴

1) Melakukan analisis lingkungan internal,

Analisis lingkungan internal dari sumber daya dan operasi organisasi mencoba untuk menemukan berbagai kekuatan dan kelemahan. Proses bisnis internal dan sumber daya dianggap kuat jika mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengembangkan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sedangkan jika proses bisnis dan sumber daya internal perusahaan tidak mampu menghasilkan kompetensi yang khas sehingga menyebabkan perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan pesaing, proses bisnis dan

⁴³ Nilasari Senja, *Manajemen Strategi itu Gampang*, (Jakarta: Dunia Cerdas, 2014), hlm.12.

⁴⁴ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta:Penerbit PT Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 23.

sumber daya internal perusahaan dikatakan memiliki banyak kekurangan.⁴⁵

Ada empat tahapan analisa sumber daya perusahaan atau organisasi untuk memetakan berbagai kekuatan dari sumber daya yang dimilikinya serta mengidentifikasi bagaimana kontribusi kekuatan sumber daya internal tersebut terhadap pencapaian keunggulan kompetitif menurut Duncan dkk sebagaimana yang dipaparkan oleh Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategis*:⁴⁶

Tahap 1: Survei atas berbagai potensi kekuatan dan kelemahan organisasi.

Pada tahap ini perusahaan atau organisasi melakukan survei terhadap rantai nilai yang mencakup berbagai infrastruktur, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, proses pengadaan barang logistik ke dalam maupun ke luar, manajemen operasi, aktivitas pemasaran dan penjualan serta layanan perusahaan atau organisasi. Untuk melengkapi survei ini, harus melakukan survei terhadap laporan keuangan, standar sumber daya manusia, bagan organisasi serta terhadap pelanggan dan karyawan. Kemudian temuan-temuan dari survei tersebut dibandingkan dengan standar dan tren yang terjadi di lingkungan . Selanjutnya penilaian diberikan untuk menentukan apakah kinerja yang ditunjukkan sumber daya perusahaan atau organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan dibandingkan dengan pesaing yang ada

Tahap 2: Pengelompokan berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi berdasarkan hasil survei

Pada tahap ini yang terpenting adalah perusahaan atau organisasi harus memahami dengan tepat jenis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki baik dalam arti absolut maupun relatif

⁴⁵ Solihin Ismail, *Manajemen Strategis* , (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), hlm. 147

⁴⁶ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 152.

terhadap pesaing. Dalam hal ini apakah kekuatan dan kelemahan terletak dalam bentuk sumber daya yang berwujud ataukah yang tidak berwujud? Apakah kekuatan atau kelemahan itu terutama diakibatkan oleh ada atau tidak adanya keahlian dan pengalaman karyawan dalam melakukan pekerjaan saat ini di dalam organisasi? Ataukah kekuatan dan kelemahan terletak pada kemampuan atau ketidak mampuan manajer dan karyawan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya dan keahlian?.

Pada tahap kedua ini, kekuatan dan kelemahan potensial dikategorikan sebagai kekuatan dan kelemahan sumber daya (*resources*) dan kekuatan atau kelemahan kemampuan (*capability*). Menurut pendekatan strategis berbasis sumber daya (*resources-based approach*) kedua hal tersebut akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.⁴⁷

Langkah selanjutnya adalah focus terhadap sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini untuk melihat apakah sumber daya dan kemampuan membuat perbedaan nyata terhadap daya saing perusahaan atau memungkinkan untuk menggali sisi potensial lainnya.

Berbagai pertanyaan yang diajukan menurut Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategis* adalah sebagai berikut:

a) *Question for value*⁴⁸

Apakah sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi bernilai bagi para pelanggan? Apakah para pesaing memiliki sumber daya atau kemampuan yang bernilai bagi para pelanggan tetapi tidak dimiliki perusahaan?.

b) *Question for rareness*

⁴⁷ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 155.

⁴⁸ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 155.

Berapa banyak pesaing yang memiliki sumber daya dan kemampuan seperti yang dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika pesaing sedikit yang memiliki sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan dan begitu juga sebaliknya.

c) *Question for imitability*

Apakah pesaing memiliki sarana untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika tidak, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan atau organisasi dan begitu juga sebaliknya.

d) *Question for sustainability*

Pertanyaan yang muncul adalah sampai berapa lama perusahaan atau organisasi mampu memelihara nilai, kelangkaan (*rareness*) dan sulitnya sumber daya atau kemampuan untuk ditiru dan diungguli oleh pesaing?

Setelah derajat kekuatan dan kelemahan (*power of strength and weakness*) dikelompokkan sesuai dengan empat kategori pertanyaan, kemudian dilakukan analisis secara mendalam terhadap masing-masing sumber daya untuk menentukan apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki saat ini merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) atau merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap kerugian kompetitif (*competitive disadvantage*).

Tahap 3 : Investigasi Sumber Keunggulan Kompetitif

Hal yang paling penting dilakukan pada tahap 3 adalah menetapkan dengan tepat bagian aktivitas utama maupun aktivitas pendukung mana dalam rantai nilai Porter yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif atau menyebabkan kerugian kompetitif bagi perusahaan atau organisasi.

Tahap 4 : Evaluasi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang memiliki pengaruh bagi pencapaian keunggulan kompetitif maupun penyebab terjadinya kerugian kompetitif, selanjutnya dibuat implikasi strategis yakni apakah perusahaan atau organisasi akan menggunakan strategi differensiasi atautkah kepemimpinan biaya dengan memperhatikan banyaknya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sumber daya.

2) Melakukan analisis lingkungan eksternal

Seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, analisis lingkungan eksternal mencoba menemukan berbagai peluang serta bahaya yang terdapat di lingkungan eksternal bisnis. Peluang adalah kecenderungan yang memberi keuntungan lingkungan eksternal perusahaan, jika dikapitalisasi, memiliki potensi untuk menghasilkan keuntungan bagi bisnis secara terus menerus.⁴⁹

Mengenai ancaman (*threats*) merupakan beragam kecenderungan negatif yang ada di lingkungan eksternal perusahaan, serta jika tidak diramalkan dengan benar, ancaman akan memiliki kemampuan untuk menyebabkan kerugian perusahaan.⁵⁰

Lingkungan eksternal perusahaan harus dianalisa dengan tujuan untuk memaksimalkan pendapatan dan menghindari dampak kerugian yang diakibatkan ancaman.

Menurut Barney dan Hesterly, seperti dijelaskan dalam buku Manajemen Strategis Ismail Solihin, ada dua bentuk alat analisis yang dipakai dalam identifikasi peluang serta ancaman di lingkungan eksternal perusahaan: analisis struktur industri, yang diterapkan dalam

⁴⁹ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 128.

⁵⁰ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 128.

identifikasi beragam peluang bisnis, serta analisis lima kekuatan. banyak bahaya yang berasal dari lingkungan eksternal bisnis.⁵¹

3) Mengembangkan visi dan misi yang jelas

Perusahaan atau organisasi biasanya menampilkan visi dan misi mereka di dalam profil perusahaan atau organisasi. Meskipun kadang terlihat sederhana dan jarang diperhatikan oleh orang lain, namun pernyataan visi dan misi ternyata penting bagi perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi yang memiliki visi dan misi seperti memiliki arah yang jelas ke mana perusahaan atau organisasi tersebut akan berjalan

Visi dan tujuan perusahaan diperlukan untuk memahami tujuan dan citranya. “*Apa yang akan menjadi bisnis kita?*” maupun, “*Apa yang kita inginkan dari perusahaan kita?*” adalah dua pertanyaan yang paling sering diajukan oleh bisnis.⁵² Apa yang diinginkan oleh bisnis atau organisasi adalah sesuatu yang harus ditentukan sebelum bisnis atau organisasi dapat beroperasi. Visi suatu perusahaan atau organisasi akan selalu unik, tergantung pada cita-cita pendiri atau eksekutif perusahaan atau organisasi tersebut. Visi tersebut kemudian disampaikan kepada semua pihak terkait, sehingga dapat diadopsi dan diimplementasikan oleh sumber daya manusia perusahaan maupun organisasi. Buku Senja Nilasari *Manajemen Strategis Itu Gampang* menyatakan bahwa sebuah visi harus memenuhi kriteria sebagai berikut:⁵³

a) Sederhana, jelas dan mudah dimengerti

Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda dalam menangkap sebuah kalimat visi. Tentunya visi yang ditetapkan tidak malah menimbulkan penafsiran yang ambigu atau

⁵¹ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 129.

⁵² Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 21.

⁵³ Nilasari Senja, *Manajemen Strategi itu Gampang untuk Pemula dan Orang Awam*, (Jakarta: Dunia Cerdas, 2014), hlm.37.

mbingungkan. Oleh karena itulah visi sebaiknya sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

b) Realistis, menginspirasi dan memotivasi

Visi diibaratkan sebuah mimpi atau cita-cita, tetapi mimpi yang realistis dan mampu menginspirasi dan memotivasi. Sebuah visi yang mampu memotivasi akan sangat baik bagi perkembangan perusahaan atau organisasi karena mampu menggerakkan orang-orang yang bekerja di dalamnya dengan baik dan benar.

c) Mudah untuk dikomunikasikan tapi memiliki arti luas .

Sebuah visi sebaiknya mudah untuk dikomunikasikan pemimpin dan tidak terlalu panjang sebab akan sulit untuk dihafal dan dikomunikasikan antara pemimpin kepada bawahan ataupun antara sesama pekerja. Visi yang lebih singkat akan lebih mudah dikomunikasikan sehingga orang-orang dalam perusahaan atau organisasi dapat betul-betul menjalankannya .

d) Fokus dari perusahaan atau organisasi

Visi yang dibuat sebaiknya merupakan fokus dari perusahaan atau organisasi. Fokus yang dimaksud adalah bidang yang digeluti oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut Kaplan, Norton dan Barrow dalam *Developing the Strategy Vision, Value Gaps and Analysis* sebagaimana yang disebutkan oleh Nilasari Senja dalam bukunya *Manajemen Strategis itu Gampang* bahwa pernyataan visi sebaiknya mengandung 3 (tiga) komponen yaitu: (1). Kuantitas indikator kesuksesan (2). Definisi dari niche perusahaan (3). Garis waktu.⁵⁴

Misi selalu berdampingan dengan visi. Misi lebih menjelaskan tentang gambaran prioritas perusahaan atau organisasi secara ringkas. Jika visi merupakan jawaban dari pertanyaan “ *What do we want to*

⁵⁴ Nilasari Senja, *Manajemen ...*, hlm.30.

become?” maka misi merupakan jawaban dari pertanyaan yang mendasar seperti “ *What is our business?, Who is our customer?, What does customer buy?, What is value to the customer? dan What will our business be?*” sebagaimana pernyataan Peter Drucker yang ditulis Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategis* ⁵⁵.

Misi sebuah bisnis atau organisasi akan menguraikan apa yang sedang serta akan dilakukan bisnis maupun organisasi tersebut di masa depan, serta tujuan kualitatif yang ingin diraih dengan domain bisnis tertentu. Menurut Pearce dan Robinson, pernyataan tujuan perusahaan kurang memiliki tiga komponen, seperti yang dijelaskan oleh Ismail Solihin dalam bukunya *Strategic Management*: (1). Kepekaan terhadap tuntutan (2). Perhatian/kepedulian terhadap masalah kualitas, (3). Selain itu, pernyataan visi untuk bisnis.⁵⁶

4) Menyusun sasaran dan tujuan perusahaan,

Istilah tujuan condong pada apa yang ingin diraih dalam bisnis melalui tindakan yang diperlukan agar meraih tujuan tersebut. Tujuan perusahaan atau organisasi merupakan komponen yang melekat dan tidak terpisahkan dari proses perencanaan strategis. Penekanannya adalah pada tindakan, khususnya pada tugas-tugas yang jelas, rinci, terukur, dan dapat dicapai melalui perencanaan SMART (*Specific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result-Oriented, timebound*). Mengalokasikan anggaran/sumber daya yang akan digunakan untuk mendorong pelaksanaan aktivitas harus ditetapkan dalam sasaran.⁵⁷

Untuk menegaskan pentingnya merumuskan sasaran, menurut Sedarmayanti dalam bukunya maka sasaran hendaknya mempunyai ciri SMART yaitu:⁵⁸

a) *Spesific*

⁵⁵ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 18.

⁵⁶ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 19.

⁵⁷ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 19.

⁵⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung:PT Refika Aditama, 2014) hlm.139

Sasaran organisasi diharuskan spesifik, sebab mereka berfungsi sebagai peta jalan bagi perusahaan yang terlibat, tujuan organisasi harus ditentukan.

b) *Measurable*

Tujuan bisnis harus dapat diukur; mereka harus dapat dimanfaatkan untuk melacak perkembangan bisnis. Kuantitas, kualitas, waktu, lokasi, uang, dan akuntabilitas adalah semua variabel yang dapat dikuantifikasi.

c) *Aggressive and Attainable*

Tujuan harus tangguh dan dapat dicapai karena sudah terstandarisasi.

d) *Result-Oriented*

Tujuan harus menyatakan hasil yang diinginkan.

e) *Timebound*

Rentang waktu yang relative terukur harus dimasukkan dalam tujuan.

Sasaran penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategi efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang harus diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika perusahaan atau organisasi ingin sukses. Sasaran (*closed ended purpose*) yang dibedakan dari tujuan (*open ended purpose*) jika memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Tujuan harus bermakna. (2) Tujuan harus bisa diraih. (3) Tujuan harus sulit. (4) Tujuan harus berkesinambungan dengan sistem penghargaan. (5) Tujuan harus spesifik serta bisadiukur. (6) Tujuan harus kompatibel satu sama lain.⁵⁹

Pada konteks manajemen strategis, tujuan mungkin tidak harus menjadi target yang dapat diukur untuk suatu organisasi atau bisnis. Pencapaian tujuan adalah proxy untuk kinerja yang sukses, komponen

⁵⁹ Salusu, J, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2015), hlm. 92.

penting dari keberhasilan organisasi atau bisnis. Akibatnya, upaya untuk mendukung visi dan misi organisasi merupakan bagian dari proses manajemen strategis, dan penetapan tujuan merupakan bagian penting dari itu.⁶⁰ Untuk melakukan ini, tujuan harus menekankan sesuatu yang harus dicapai secara khusus dan pada tanggal tertentu.

5) Merumuskan pilihan strategis dan menentukan strategi yang tepat,

Strategi merupakan kumpulan aksi yang dilaksanakan manajer bisnis dalam meraih misi, sasaran, serta sasaran bisnis.⁶¹ Manajemen perusahaan diharuskan mempunyai gambaran jelas mengenai aksi terbaik selama proses perumusan strategi, yaitu aktualisasi strategi serta kebijakan yang harus diterapkan serta keunggulan kompetitif yang diantisipasi. Manajer perusahaan juga diharuskan mengerti kerentanan serta keterbatasan perusahaan maupun kompetitor. Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi pilihan strategi yang tersedia serta kemudian membuat program untuk mencapai tujuan. Anggaran maupun proses berfungsi sebagai kendaraan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.⁶²

6) Menentukan pengendalian.

Perencanaan yang baik membutuhkan proses pengendalian dalam pelaksanaannya. Pengendalian meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang tengah berlangsung sehingga rencana dapat direalisasikan dengan baik⁶³. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan saat perusahaan mengimplementasikan strategi dapat berbeda dengan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan saat strategi dirumuskan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengendalian strategi yang baik agar perbedaan asumsi dan kenyataan dapat diatasi menurut hasil kerja yang diperoleh.

b. Implementasi Strategi

⁶⁰ Sedarmayanti, *Manajemen* hlm.138.

⁶¹ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 26

⁶² Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 26

⁶³ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 26

Seusai perencanaan strategi selesai dilakukan, maka tahapan terbaiknya adalah aktualisasi strategi. Hal ini adalah tahap penting karena banyak bisnis dapat mengembangkan rencana yang sangat baik tetapi mendapat kesulitan dalam mewujudkan strateginya. Susunan rencana dimasukkan ke dalam tindakan melalui proses implementasi. Kemampuan manajerial yang terlatih diperlukan untuk implementasi daripada untuk desain rencana semata.⁶⁴

Menurut buku Musa Hubais dan Mukhamad Najib, organisasi setidaknya harus melakukan empat hal penting saat menerapkan strategi mereka: membuat tujuan tahunan, merumuskan kebijakan, memberi motivasi karyawan, serta mendistribusikan sumber daya.⁶⁵

1) Penetapan tujuan tahunan

Sasaran dan tujuan lima tahun dijabarkan dalam sasaran tahunan, yang merupakan ringkasan dari sasaran yang telah dikembangkan selama proses pembuatan strategi. Dan, untuk mendukung tujuan dan sasaran lima tahun ke depan, diperlukan penetapan tujuan perusahaan atau organisasi.

2) Perumusan kebijakan

Kebijakan ialah kumpulan keputusan manajerial yang dicanangkan dalam bentuk peraturan agar memajukan tujuan perusahaan maupun organisasi⁶⁶. Kebijakan bisnis atau organisasi harus membantu mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3) Memotivasi pekerja

Eksekusi strategi merupakan prosedur yang memerlukan partisipasi seluruh anggota tim. Memotivasi karyawan diperlukan untuk memastikan bahwa mereka sepenuhnya mendukung strategi perusahaan atau organisasi ketika diterapkan.⁶⁷

4) Alokasi sumber daya

⁶⁴ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 27.

⁶⁵ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 27.

⁶⁶ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 27.

⁶⁷ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 28.

Keuangan, teknologi, serta sumber daya manusia adalah sumber daya yang harus didedikasikan agar tujuan strategis baru. Perlunya pergeseran prioritas dalam kegiatan dimungkinkan dengan pergeseran strategi.

c. Pengendalian dan Evaluasi

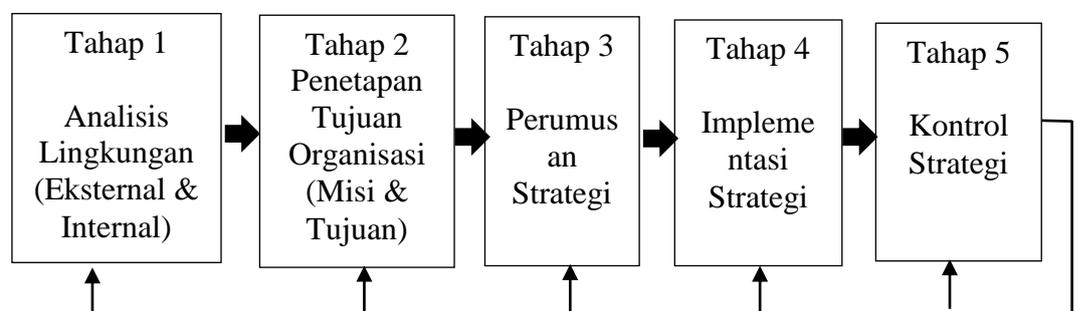
Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Tiga kegiatan dasar evaluasi strategi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkaji faktor internal maupun eksternal pada landasar strategi sekarang,
- 2) Melaksanakan pengukuran prestasi atau kinerja, dan .
- 3) Mengambil aksi koreksi yang dibutuhkan.⁶⁸

Sementara menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib dalam proses evaluasi ada empat hal yang harus diperhatikan. Secara garis besar tiga hal di atas ada kesamaan, dan menambahkan bahwa perusahaan harus membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang.⁶⁹

Secara umum tahapan proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai mana gambar berikut ini:

Gambar 2.1
Skema Proses Manajemen Strategis ⁷⁰



⁶⁸Sutikno Tri Atmadji, *Manajemen Strategis Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu*, Disarikan dari Jurnal Teknologi dan Kejuruan, Vol. 36, No.1 Februari 2013, hlm. 90-92.

⁶⁹ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 28.

⁷⁰ Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen ...*, hlm. 28.

3. Model Manajemen Strategis

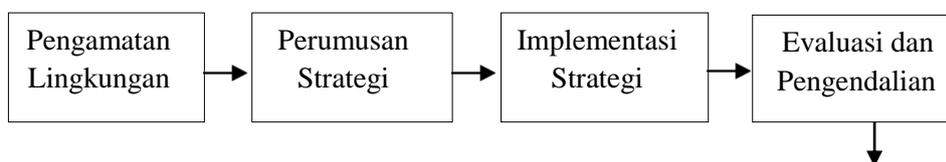
Model manajemen strategis dapat dibagi ke dalam dua kelompok model, yakni *fit model* dan *strategic intent model* (Hill dan Jones, 2004). Di dalam *fit model*, perumus manajemen strategis akan berusaha menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.⁷¹

Model manajemen strategis yang termasuk dalam *fit model* adalah model manajemen strategis yang dikemukakan oleh Hunger & Wheelen, Pearce & Robinson dan Fred R. David, secara substansial ketiganya mencoba menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dipilih dengan perubahan perusahaan yang terjadi. Sementara dalam penelitian ini peneliti memilih model Manajemen Strategis Hunger J. David & Thomas L. Wheelen.

Model manajemen strategis yang dikembangkan oleh Hunger dan Wheelen adalah model yang cukup baik, sederhana, mudah dilaksanakan, masuk akal, dan sering digunakan. Keduanya membagi proses manajemen strategis menjadi empat langkah atau empat elemen dasar yaitu (1) pemindaian lingkungan, (2) formulasi strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengawasan.⁷² Interaksi keempat elemen tersebut sebagaimana yang dijelaskan dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.2

Elemen – Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis⁷³



⁷¹ Solihin Ismail, *Manajemen ...*, hlm. 78.

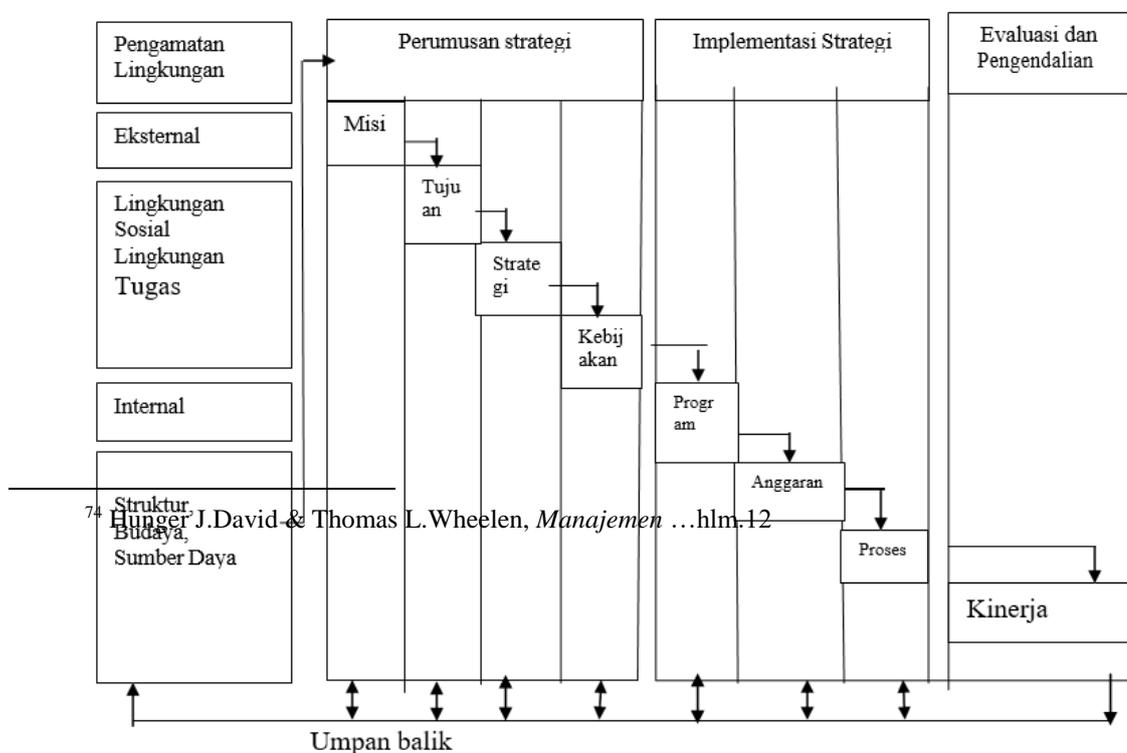
⁷² Richardus Eko Indrajit, *Manajemen Strategis Model Hunger-Wheelen*, Dalam E-Artikel Sistem dan Teknologi Informasi No. 240, 2 November 2013, hlm.1

⁷³ Hunger J. David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI Yogyakarta, 2003), hlm. 11.

Grafik di atas menggambarkan bagaimana keempat faktor ini berinteraksi. Proses manajemen strategis mencakup berbagai tugas di tingkat perusahaan, mulai dari pemantauan lingkungan hingga tinjauan kinerja. manajemen lingkungan internal agar menilai kekuatan serta kelemahan lingkungan eksternal agar mengidentifikasi probabilitas serta risiko. Elemen yang paling penting yang mempengaruhi masa depan bisnis disebut sebagai pertimbangan strategis, dan mereka disingkat SWOT, atau singkatan dari *Strengths* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

Setelah dilakukan identifikasi elemen strategis, dilakukan pengelolaan faktor interaksi dan penentuan misi perusahaan yang sesuai. Pernyataan misi adalah tahapan pertama pada mengembangkan strategi; sangat penting untuk memilih strategi serta kebijakan perusahaan. Melalui rencana, keuangan, dan proses, korporasi menjalankan strategi dan kebijakan tersebut. Akhirnya, evaluasi kinerja serta umpan balik digunakan agar menjamin operasi perusahaan berhasil. Gambar berikut merangkum proses pengembangan model strategi manajemen Hunger and Wheelen yang berkelanjutan dan menyeluruh.

Gambar 2.4
Model Manajemen Strategis Hunger dan Wheelen⁷⁴



Tahapan manajemen strategis menurut Hunger J.David & Thomas L. Wheelen dimulai dari :

a. Pengamatan Lingkungan

1) Analisis eksternal.

Lingkungan eksternal tersusun atas variabel yang terletak di luar organisasi serta tidak berada di bawah kendali langsung manajemen puncak. Lingkungan kerja serta lingkungan sosial merupakan dua aspek lingkungan eksternal.⁷⁵

Orang dan kelompok yang secara langsung atau tidak langsung didorong operasi inti organisasi membentuk lingkungan kerja. Pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, kompetitor, pelanggan, kreditur, pekerja, serta asosiasi perdagangan termasuk di antara konstituen ini. Tempat kerja seperti ini disebut sebagai industri.

Kekuatan yang membentuk dunia di sekitar kita bersifat universal. Tindakan jangka pendek organisasi tidak langsung terpengaruh olehnya, tetapi tindakan tersebut dapat dan sering kali berdampak pada keputusan jangka panjang. Kekuatan ekonomi, sosial, teknis, dan politik-hukum sedang bekerja.

2) Analisis Internal.

Kekuatan dan kelemahan organisasi membentuk lingkungan internal, meskipun manajemen puncak jarang memiliki kendali langsung atas mereka. Variabel-variabel ini mempengaruhi

⁷⁵ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen ...*hlm.9.

lingkungan kerja. Ada banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, termasuk struktur organisasi, budaya, dan sumber daya.⁷⁶

Pertama, struktur mengacu pada bagaimana bisnis diatur dalam hal komunikasi, otoritas, dan alur kerja. Bagan organisasi adalah representasi visual dari rantai komando dalam bisnis.

Kedua, budaya mengacu pada seperangkat keyakinan, kehormatan, dan nilai bersama di antara anggota institusi. Norma organisasi dengan tepat menggambarkan serta mengartikan apa yang merupakan perilaku yang sesuai untuk semua anggota organisasi, dari manajemen hingga personel operasional.

Ketiga, sumber daya adalah aset yang terdiri dari bahan mentah yang digunakan untuk memproduksi barang dan jasa organisasi. Pengalaman personel, keterampilan manajerial, dan bakat di area fungsional, seperti sumber daya keuangan dan fasilitas manufaktur, semuanya termasuk dalam aset ini.⁷⁷

b. Perumusan Strategi

Penciptaan strategi merupakan proses menciptakan strategi jangka panjang dalam mengatur peluang dan risiko lingkungan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kekurangan perusahaan. Proses pengembangan strategi memerlukan mendefinisikan misi organisasi, menetapkan tujuan yang bisa diraih, serta mengadopsi standar kebijakan.⁷⁸

1) Misi

Tujuan atau alasan keberadaan suatu organisasi ditentukan oleh misinya.⁷⁹ Pernyataan misi yang dibentuk dengan baik mengartikulasikan tujuan mendasar serta khas yang menjadi pembeda bisnis dari pesaing serta menentukan ruang lingkup

⁷⁶ Hunger J. David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen* ... hlm. 11.

⁷⁷ Hunger J. David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen* ... hlm. 12

⁷⁸ Hunger J. David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen* ... hlm. 12

⁷⁹ Hunger J. David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen* ... hlm. 13

operasi perusahaan pada hal produk yang diberikannya serta pasar yang dilayaninya.

Dalam lingkungan kerja perusahaan, misi menetapkan harapan bagi karyawan dan perspektif bersama untuk kelompok pemangku kepentingan utama. Siapa kita dan apa yang kita capai ditentukan oleh misi kita.⁸⁰

2) Tujuan

Hasil dari upaya perencanaan adalah tujuan. Jika memungkinkan, tujuan harus diukur untuk menentukan apa yang akan dibereskan serta kapan akan dicapai. Menyelesaikan misi menghasilkan pencapaian tujuan perusahaan.⁸¹

Ungkapan tujuan (*goal*) sering digunakan secara bergantian dengan istilah tujuan (*objective*). Tujuan merupakan afirmasi terbuka yang memiliki isi harapan bahwa sesuatu akan dilakukan, tetapi tidak ada perhitungan tentang apa yang akan dilakukan atau penjelasan kapan akan dilakukan.⁸²

3) Strategi

Strategi keseluruhan perusahaan menguraikan bagaimana ia bermaksud untuk mencapai misinya dan mengatur dirinya sendiri untuk sukses. Keunggulan kompetitif dan kendala kompetitif akan menjadi strategi.⁸³

4) Kebijakan

Kebijakan memberikan arah yang luas bagi mengambil keputusan organisasi dengan menyeluruh. Selain itu, kebijakan berfungsi sebagai jembatan antara pengembangan strategi dan implementasi aktualnya.⁸⁴

⁸⁰ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.13

⁸¹ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.15

⁸² Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.15

⁸³ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.16

⁸⁴ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.16

c. Implementasi Strategi

Penetapan rencana, anggaran, dan prosedur adalah bagaimana manajemen menerapkan strategi dan kebijakannya ke dalam tindakan.⁸⁵ Prosedur ini memerlukan transformasi budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen organisasi menyeluruh.

1) Program

Program ialah daftar hal-hal maupun tahapan-tahapan yang perlu dilakukan agar membuat rencana satu kali bekerja. Ini bisa berupa restrukturisasi perusahaan, pergeseran budaya, atau peluncuran proyek penelitian baru.⁸⁶

2) Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan program yang pada satuan moneter. Masing-masing program akan dirinci dengan mendalam pada hal pengeluaran yang bisa dimanfaatkan manajemen agar mencanakan serta mengendalikan.⁸⁷

3) Prosedur

Prosedur sering kali disebut dengan sebagai *Standard Operation Prosedures* (SOP). Petunjuk tahapan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dikenal sebagai prosedur. Untuk mencapai program perusahaan, prosedur khusus harus diikuti.⁸⁸

d. Evaluasi dan Pengendalian

Ketika sebuah perusahaan melihat apa yang dilakukannya dan seberapa baik melakukannya, itu disebut evaluasi dan kontrol. Kinerja yang sebenarnya dibandingkan dengan apa yang diinginkan perusahaan. Data kinerja digunakan oleh manajer di semua tingkatan

⁸⁵ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.17

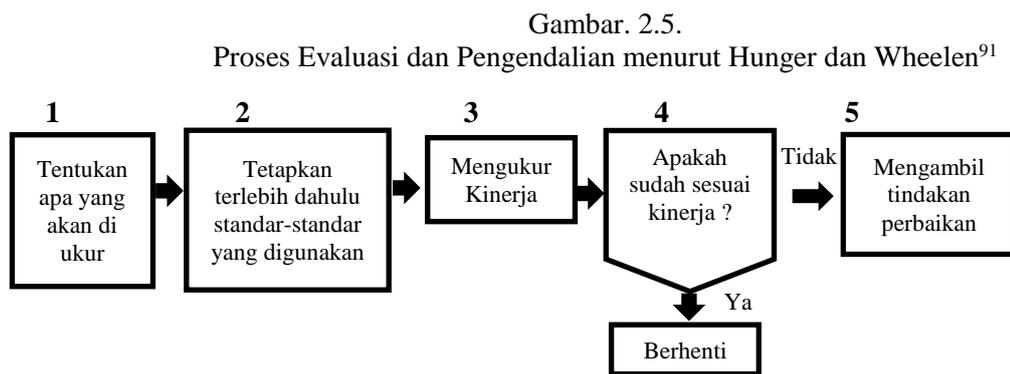
⁸⁶ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.17

⁸⁷ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.18

⁸⁸ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen* ...hlm.18

dalam mengambil tindakan korektif serta memecahkan masalah.⁸⁹ Bagian penting terakhir dari strategi manajemen adalah evaluasi dan pengendalian. Elemen ini, di sisi lain, dapat membantu mengidentifikasi kekurangan pada penerapan rencana sebelumnya serta memotivasi proses agar dilanjutkan.

Proses membandingkan kinerja aktual versus kinerja yang diantisipasi serta memberikan umpan balik yang tepat bagi manajemen untuk menganalisis hasil yang didapat serta mengambil aksi korektif apabila perlu dikenal sebagai evaluasi dan pengendalian.⁹⁰ Model umpan balik lima langkah yang digambarkan dalam diagram di bawah ini mengilustrasikan prosesnya:



1. **Menentukan apa yang akan di ukur** : Manajer puncak dan manajer operasional harus ada pendekatan yang konsisten dan objektif untuk mendefinisikan proses implementasi dan hasil yang akan diukur.
2. **Menetapkan standar kinerja** : Standar adalah ukuran atas hasil kinerja yang dapat diterima. Standar disusun untuk tahap di tengah produksi hingga output akhir.
3. **Mengukur kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan** : Pengukuran dilakukan pada saat awal penentuan standar.

⁸⁹ Hunger J.David & Thomas L.Wheelen, *Manajemen ...* hlm.19

⁹⁰ Hunger J.David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta:Penerbit ANDI Yogyakarta, 2003), hlm. 384.

⁹¹ Hunger J.David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta:Penerbit ANDI Yogyakarta, 2003), hlm. 384.

4. **Mengambil tindakan perbaikan** : harus diambil tindakan untuk memperbaiki penyimpangan.⁹²

4. Fungsi dan Keunggulan Manajemen Strategis

Manajemen strategis mempunyai fungsi dan manfaat bagi seluruh organisasi/lembaga yang menerapkannya. Sebagaimana yang dimaksudkan oleh AB Susanto dalam bukunya *Manajemen Strategis Komprehensif*, bahwasannya manfaat yang diperoleh organisasi dalam menerapkan manajemen strategis diantaranya:

- a. Menetapkan orientasi jangka panjang organisasi.
- b. Membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan.
- c. Membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitasnya.
- d. Kemampuan perusahaan untuk menghindari masalah di masa depan
- e. Meningkatkan kegiatan yang membantu mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan komparatifnya dalam lingkungan yang semakin berbahaya.
- f. Semakin banyak karyawan yang terlibat dalam proses pembuatan strategi, semakin mereka terlibat selama implementasi.
- g. Duplikasi operasi akan berkurang h. Keengganan karyawan lama untuk beradaptasi dapat dikurangi.⁹³

Oleh karena itu, manfaat penerapan organisasi melalui manajemen merupakan membuatnya lebih dinamis, mengendalikan fungsi secara dinamis dan menghilangkan strategi dan mencapai keunggulan, memfasilitasi dan menyetujui perubahan dalam pengembangan strategi yang menerapkan sikap positif bagi seluruh elemen yang terlibat dalam pengembangan organisasi. dan pengembangan.

⁹² Hunger J.David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta:Penerbit ANDI Yogyakarta, 2003), hlm. 384.

⁹³ AB Susanto, *Manajemen Stratejik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014), hlm. 14.

Secara khusus, buku Hadari Nawawi menjelaskan manfaat manajemen strategis bagi organisasi nirlaba (pendidikan) sebagai berikut⁹⁴:

- 1) Dalam hal organisasi nirlaba, RENSTRA dan RENOP harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal, terutama karena dampak globalisasi, agar tetap relevan dan efisien.
- 2) Pelaksanaan manajemen strategis melalui realisasi RENSTRA dan RENOP dalam rangka berperan sebagai pengendali atas seluruh sumber daya yang dimiliki secara terpadu guna menjamin terselenggaranya fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien.
- 3) Manajemen strategik dilakukan melalui proses identifikasi dan penetapan strategi secara logis, rasional, serta sistematis yang menjadi pedoman pada perancangan serta implementasi program kerja.
- 4) Manajemen strategis bisa digunakan untuk mengkomunikasikan ide, kreativitas, inisiatif, inovasi, informasi baru, serta strategi untuk memberi jawaban perubahan maupun perkembangan di lingkungan operasional, baik di dalam negeri atau di seluruh dunia, kepada seluruh pihak sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.
- 5) Manajemen strategis, yaitu cara berpikir baru tentang organisasi pendidikan, dapat mendorong setiap orang untuk bertindak secara proaktif, berdasarkan posisi, wewenang, serta tanggung jawabnya.
- 6) Semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi nirlaba harus berpartisipasi dalam manajemen strategis, yang berdampak pada rasa memiliki, tanggung jawab, dan keterlibatan.

Menurut Hadari Nawawi, tolok ukur berikut dapat digunakan untuk mengukur manfaat penerapan manajemen strategis di organisasi nirlaba:⁹⁵

⁹⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategis Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012) hlm.183-186.

⁹⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen...*, hlm. 180-181.

- a) *Profitabilitas* adalah tanda bahwa semua pekerjaan dilakukan dengan sukses dan efisien, yang merupakan pertanda baik.
- b) Produktivitas Tinggi, di sisi lain, menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat ditingkatkan (secara kuantitatif) meningkat untuk berkembang.
- c) Keunggulan kompetitif ini ditunjukkan dengan hadirnya sekolah yang diterima, diapresiasi, dan diperlukan oleh masyarakat.
- d) Keunggulan Teknologi memastikan bahwa seluruh tugas penting dalam pelayanan publik diselesaikan secara efisien, tepat waktu, dan dengan standar kualitas yang tinggi berdasarkan keunikan serta kerumitan tugas yang harus dibereskan pada tingkat yang rendah, dengan tetap dapat beradaptasi dengan perkembangan dan kemajuan teknologi.
- e) Keunggulan dalam sumber daya manusia, lembaga pendidikan, serta budaya organisasi adalah semua aspek yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi.
- f) Budaya organisasi dibangun di atas nilai-nilai kemanusiaan, yang tercermin dalam interaksi kerja formal dan informal.
- g) Benchmark dalam Etika serta Tanggung Jawab Sosial, tolak ukur ini menggambarkan apabila untuk menerapkan serta mempromosikan standar etika maupun tanggung jawab sosial yang kuat, perlu selalu mengutamakan kepentingan masyarakat.

B. Ekstrakurikuler *Muhadhoroh*

Ekstrakurikuler adalah istilah yang mengacu pada aktivitas pembelajaran yang terjadi di luar jam pelajaran dan dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan, perkembangan, pengarahan, serta adaptasi siswa supaya mempunyai kemampuan penunjang.

Kegiatan ekstrakurikuler, sebagaimana dimaksud oleh Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, merupakan aktivitas yang dilaksanakan diluar jam tatap muka, baik di sekolah atau di luar sekolah, yang bertujuan

agar menambah serta memperluas wawasan disiplin serta bakat yang diperoleh melalui beragam bidang yang dicakup. sepanjang hari sekolah. Siswa melaksanakan aktivitas ekstrakurikuler baik di dalam ataupun di luar jam sekolah, selama mereka tidak berada di dalam kelas.⁹⁶

Kegiatan ekstrakurikuler biasanya dilakukan secara terbuka dan melibatkan siswa yang lebih aktif dalam pelaksanaannya. Siswa memiliki fleksibilitas penuh untuk memilih dan menyelenggarakan aktivitas ekstrakurikuler yang cocok dengan potensi serta bakat yang melekat pada diri mereka dan dengan prinsip-prinsip pendidikan yang mereka cari.

Kegiatan ekstrakurikuler, menurut Yudha M. Saputra, dirancang untuk meningkatkan kesadaran siswa tentang relasi mata pelajaran, mengembangkan keterampilan maupun minat, serta mendorong perkembangan manusia secara keseluruhan. Latihan ini diulangi secara teratur atau hanya pada interval tertentu dan juga dievaluasi⁹⁷.

Pelaksanaan program ekstrakurikuler melibatkan persiapan dan penyesuaian yang matang dengan kebijakan pendidikan sekolah atau sekolah, serta dukungan dana dan kemampuan pengawas kegiatan ekstrakurikuler dalam membina peserta.⁹⁸

Pada umumnya prinsip pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dapat mendorong serta memberi dukungan program intrakurikuler, dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Program ini ditingkatkan oleh semua mahasiswa, dosen, dan staf administrasi.
2. Kolaborasi sangat penting.
3. Pembatasan Partisipasi dihindari.
4. Ada lebih banyak nilai dalam proses daripada hasil akhir.

⁹⁶ Dewa Ketut Sukardi, Desak Made Sumiati, *Bimbingan dan penyuluhan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm.98

⁹⁷ Yudha M. Saputra, *Pengembangan Kegiatan KoEkstrakurikuler*, (Jakarta, Depdikbud, 1998), hlm.6

⁹⁸ Aziza Meria, Ekstrakurikuler Dalam Mengembangkan Diri Peserta Didik Di Lembaga Pendidikan Islam, *Turats: Jurnal Penelitian & Pengabdian* Vol. 6, No. 2, Juli-Desember 2018, hlm. 178.

5. Semua kebutuhan dan minat peserta didik dipenuhi oleh program yang komprehensif dan seimbang.
6. Perhatikan kebutuhan unik sekolah.
7. Program dievaluasi menurut kontribusinya terhadap nilai-nilai pendidikan di sekolah serta efektivitas penerapannya.
8. Sumber motivasi yang kaya untuk kegiatan siswa dapat ditemukan dalam kegiatan ini.
9. Ativitas ekstrakurikuler disebut sekolah sebagai bagian integral dari semua kurikulum pendidikan, bukan sebagai pelengkap atau kegiatan yang berdiri sendiri.⁹⁹

Jika kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan sesuai dengan prinsip diatas, maka akan membantu pengembangan pendidikan di sekolah/madrasah dan meningkatkan motivasi dan kemampuan peserta didik secara keseluruhan.

Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam mengembangkan aktivitas ekstrakurikuler adalah sebagai berikut:

- a. Pembentukan pribadi anak menjadi landasan semua aktivitas sekolah
- b. Harus terdapat kecocokan antara program madrasah dengan keperluan masyarakat.
- c. Cook dengan minat, bakat dan karakteristik anak.
- d. Harus mengikuti arah pengembangan ilmu pengetahuan serta teknologi¹⁰⁰.

Dapat difahami bahwa program ekstrakurikuler tidak semata-mata diadakan untuk memenuhi target sekolah, tapi juga perlu memperhatikan keinginan dan minat peserta didik terutama dalam mengadaptasi kebutuhan informasi dan teknologi di era milenial sekarang ini. Salah satu ekstrakurikuler yang membantu peningkatan kemampuan peserta didik dan banyak di laksanakan di madrasah adalah *muhadhoroh*.

⁹⁹ Aziza Meria, *Ekstrakurikuler Dalam Mengembangkan Diri ...*, hlm 178

¹⁰⁰ Yudha M. Saputra, *Pengembangan Kegiatan KoEkstrakurikuler...*, hlm.10

Muhadhoroh bersumber dari kata *يحضر-حضر* yang memiliki arti hadir, sebagai *mashdar mim* menjadi *محاضرة* yang artinya penyampaian ceramah ataupun pidato.¹⁰¹ Hadi Rumpoko mengatakan apabila *muhadhor* dapat diartikan dengan berbicara, yaitu pikiran sadar yang diungkapkan dalam bentuk kata-kata yang ditujukan untuk sekelompok besar orang, maupun pidato yang disampaikan di depan khalayak dengan tujuan supaya audien bisa mengerti, menerima, dan mengantisipasi. segala sesuatu yang sudah ditransmisikan untuk mereka.¹⁰²

Menurut Mahmud Yunus, dalam kamus arab *muhadhoroh* artinya pidato.¹⁰³ Berdasarkan definisi di atas maka dapat difahami bahwa inti dari *Muhadhoroh* adalah pidato dan pidato itu sendiri merupakan bagian dari *public speaking*. Maka ditarik kesimpulan bahwa *muhadhoroh* menurut penulis adalah serangkaian kegiatan *public speaking* yang meliputi: pembawa acara, pemberi sambutan, penyampai pidato/penceramah serta lainnya, dengan tujuan untuk mendidik para siswa/i agar terampil dan mampu berbicara di depan umum dengan menggunakan teknik dan penggunaan tata bahasa formal ketika menyampaikan materi keagamaan atau pengetahuan lainnya di hadapan para guru dan teman-temannya.

Yunus Hanis Syam memberikan definisi pidato adalah “*suatu seni penyampaian berita secara lisan yang isinya bisa berbagai macam*”.¹⁰⁴ Adapun isi, bentuk dan konteks penyampaian pidato bisa beraneka ragam sesuai kebutuhan dan tujuan masing-masing. Secara umum tujuan dalam pelaksanaan *muhadhoroh*/pidato dapat dirangkum dalam 4 hal, sebagaimana berikut :

- 1) Memberikan Informasi (*To Inform*), bertujuan untuk menyampaikan berbagai informasi atau keterangan kepada pendengar, dengan tujuan

¹⁰¹Ahmad Warson Al-Munawwir, *Kamus Al-Munawwir:Arab Indonesia*, (Jogjakarta: Pustaka Progressif, 1984) hlm.294

¹⁰²Hadi Rumpoko, *Panduan Pidato Luar Biasa*, (Yogyakarta: Megabooks, 2012), hlm. 12

¹⁰³ Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyah, 2010), hlm. 104

¹⁰⁴Yunus Hanis Syam, *Kiat Sukses Berpidato*, (Jogjakarta: Media Jenius Lokal, 2004), hlm.7

ini khalayak diharapkan dapat mengetahui, mengerti, memahami informasi yang ingin disampaikan.

- 2) Menghibur (*to entertain*), *muhadhoroh* dengan tujuan menghibur digunakan untuk melepas ketegangan, mencairkan suasana, atau sekedar memberikan hiburan setelah menjalani rangkaian acara yang melelahkan.
- 3) Meyakinkan (*to convince*) dengan tujuan ini seseorang berusaha meyakinkan orang lain dengan apa yang ia sampaikan sesuai dengan keyakinan yang ada pada dirinya.
- 4) Memberikan instruksi (*to instruct*), pada tujuan ini, seorang pembicara akan memberikan instruksi atau perintah kepada orang lain, dan diharapkan perintah tersebut dapat dilakukan sesuai dengan keinginan si pembicara.¹⁰⁵

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan dari *muhadhoroh* adalah untuk mencapai perkembangan yang optimal pada diri individu atau kelompok agar dapat menyampaikan gagasan-gagasan yang ada pada dirinya kepada orang lain dengan penyampaian yang baik, optimal dan menghibur.

Fanani mengungkapkan bahwa, terdapat banyak jenis pidato berdasarkan maksud serta tujuan yang hendak dicapai, adapun jenis tersebut adalah :

- a) Pidato pembuka adalah pidato yang diberikan tuan rumah atau MC .
- b) Pidato yang memandu suatu pertemuan disebut pidato penghargaan.
- c) Pidato sambutan adalah disajikan pada sebuah aktivitas atau acara khusus yang bisa dilaksanakan secara bergiliran oleh beberapa individu menggunakan waktu terbatas.
- d) Pidato peresmian adalah pidato yang diberikan oleh orang yang berkuasa untuk menandai dimulainya acara.
- e) Pidato reportase adalah pidato di mana subjek melaporkan sebuah tugas maupun aktivitas.

¹⁰⁵ Yunus Hanis Syam, *Kiat Sukses* ,... hlm. 88.

f) Pidato pertanggungjawaban adalah pidato yang memuat laporan pertanggungjawaban¹⁰⁶.

Agar pelaksanaan *muhadhoroh* dapat berjalan optimal, maka diperlukan strategi dan persiapan dalam melaksanakannya. Persiapan tersebut perlu dilakukan oleh para penampil secara individu maupun tim, beberapa diantaranya :

- a) Pengenalan *Audiens*, pengenalan *audiens* dapat membekali kita dalam memilih bahan, menyusun, dan menyajikannya dengan strategi yang tepat. Hal ini dikarenakan pengetahuan kita tentang publik akan menjadi konkret. Untuk mengenali calon *audiens*, terdapat hal-hal umum dan khusus yang perlu diperhatikan, antara lain: jumlah *audiens*, rentang usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan, agama, sosial-politik-ekonomi, dan adat budaya. Diantara hal khusus, yaitu : motivasi kehadiran audiens, tingkat pengetahuan *audiens*, reaksi atau sikap *audiens* saat menyaksikan.
- b) Pengorganisasian materi/tema, semakin banyak informasi yang didapatkan maka akan semakin baik persiapan materinya. Materi yang perlu diperhatikan, antara lain : mengetahui informasi yang dibutuhkan dan sumber informasi, memilih beberapa informasi dari beberapa kumpulan yang telah didapatkan, menyusun struktur materi sesuai tema yang dibutuhkan.
- c) Pengenalan tempat, seorang pembicara yang baik akan mengenali lokasi dimana ia akan berbicara. Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait tempat dan lokasi : Hadir sebelum acara dimulai untuk melihat kondisi secara keseluruhan, Pastikan posisi saat akan berbicara, baik outdoor atau indoor. Perhatikan syarat dan alat kebutuhan untuk berbicara, baik audio maupun visual.
- d) Penampilan fisik, *audiens* cenderung akan memberikan penilaian ketika mendapat kesan pertama yang diberikan oleh pembicara.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Fanani, Burhan, *Buku Pintar Menjadi MC, Pidato, Penyiar Radio & Televisi*, (Yogyakarta: Araska, 2013), hlm. 28.

Pelaksanaan ekskul *muhadhoroh* akan memberi manfaat efektif bagi peserta didik, jika mengikuti strategi dan pelatihan terstruktur yang direncanakan oleh pembina atau pelatih ekskul *muhadhoroh* pada setiap pertemuannya.

Diperlukan pemahaman atas fungsi, metode dan sistematika perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi *muhadhoroh* yang disesuaikan dengan kebijakan madrasah bersangkutan, termasuk dukungan fasilitas, biaya dan tenaga pembina ekskul dan pelatih ekstrakurikuler yang mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik sesuai yang diharapkan.

Apalagi program *Muhadhoroh* di MA Al Hamid saat ini merupakan satu-satunya ekstrakurikuler yang mampu bertahan dan eksis di masa pandemi karena dapat dilaksanakan secara virtual menggunakan platform digital *channel* Youtube Aliyah Al Hamid.

C. Kemampuan *Public Speaking*

Istilah kemampuan bersumber dari kata mampu, yang mengacu pada kemampuan (bisa, mampu) untuk mencapai sesuatu. Kemampuan juga memiliki arti manfaat atau kekuatan"¹⁰⁸. Kapasitas individu dalam melaksanakan bermacam-macam tugas pada pekerjaan disebut dengan kemampuan.

Stephen P. Robbins & Timonhy A. Judge mengatakan apabila kapabilitas seorang individu secara menyeluruh pada dasarnya tersusun atas dua kelompok faktor, yaitu :

1. Kemampuan berpikir (*intellectual ability*) adalah kemampuan dalam melakukan tugas-tugas mental (berpikir, menalar serta menyelesaikan masalah).

¹⁰⁷Yasin Nasila, *Public Speaking* (Makalah), Pada <http://mahasiswa.ung.ac.id/291414010/home/2015/1/13/public-speaking-makalah.html>. diakses pada tgl 22 Oktober 2021

¹⁰⁸ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Buku Satu, (Jakarta: Balai Pustaka Utama, 1989) hlm. 552-553.

2. Kemampuan fisik mengacu pada kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang memerlukan kekuatan, keterampilan, kekuatan, serta kualitas serupa lainnya.¹⁰⁹

Maka ketrampilan berbicara seseorang dapat dikategorikan kedalam kemampuan fisik, artinya bisa dilihat, didengarkan dan dikoreksi bahkan dilatih agar menjadi lebih baik.

Secara bahasa, *public* artinya umum sedangkan *speaking* artinya berbicara. Secara umum pengertian *public speaking* adalah kemampuan berbicara di hadapan publik/orang banyak. Tidak hanya sekedar berbicara, namun juga menyampaikan gagasan atau informasi terkadang juga untuk mempengaruhi pendengar. Oleh sebab itu sangat tidak tepat jika ada yang merasa tidak perlu untuk belajar keahlian ini.¹¹⁰

Beberapa orang berpendapat bahwa kemampuan *Public Speaking* merupakan bakat bawaan sejak lahir. Memang, kita sering menjumpai kemampuan berbicara seseorang lebih baik dibandingkan orang lain. Namun faktanya, sebagian besar pembicara yang sukses tersebut, telah menginvestasikan waktu dan tenaga untuk belajar dan berlatih *public speaking* dengan serius dan tekun.

Dalam ilmu komunikasi, bahasan *public speaking* dikenal juga dengan ilmu retorika, yakni sebuah seni dalam berkomunikasi menggunakan lisan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang banyak dengan cara tatap muka. Contohnya pada aktivitas pidato, moderator, MC (*master of ceremony*), dan presentasi, belakangan kita juga mengenal istilah pemandu acara atau *host*.¹¹¹

Menurut *Webster's Third New International Dictionary*, *Public Speaking* adalah :

- a. Proses pembicaraan di depan publik.

¹⁰⁹ Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat 2009), hlm 57-61.

¹¹⁰ Muhammad Zaini. *Pengembangan Kurikulum: Konsep Implementasi Evaluasi dan Inovasi*. (Yogyakarta : Penerbit Teras, 2009), hlm 36

¹¹¹ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 11

- b. Seni serta ilmu pengetahuan mengenai komunikasi lisan yang efektif dengan para pendengarnya.¹¹²

Pengertian di atas menjelaskan bahwa *public speaking*, merupakan suatu ilmu mengenai cara berkomunikasi lisan yang efektif. Artinya, kata-kata yang terucap harus tertata dan teratur sesuai dengan teknik yang ada. Isi pembicaraan harus mampu membuat orang-orang yang mendengarkan bergerak dan beranjak mengikuti aturan petunjuk berbicara. Sebagaimana potongan ayat Al-Qur'an berikut ini :

... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ... (البقره : 83)

Artinya:Dan berkatalah kamu kepada semua manusia dengan cara yang baik.... (QS: Al-Baqarah ; 83). Dan salah satu cara komunikasi efektif menurut Al-Qur'an adalah berbicara dengan (teknik dan ucapan) baik.

Dalam praktiknya, terdapat berbagai macam tujuan dilakukannya kegiatan *public speaking*. Penulis mengelompokkan menjadi empat bagian, yaitu :

- 1) Memberi informasi, pembicara hanya menyampaikan pesan tanpa perlu meminta feedback dari pendengar.
- 2) Memengaruhi, pembicara berusaha memengaruhi khalayak, mengubah opini, membentuk sikap, bahkan mengharapkan perubahan tingkah laku seseorang agar sesuai dengan apa yang diinginkan.
- 3) Partisipasi, melalui pesan yang disampaikannya, seorang pembicara bisa mengajak sebanyak mungkin khalayak untuk berpartisipasi atas isi pesannya. Biasanya pesan disampaikan oleh seorang *influencer*, *public figure*, atau *selebgram* yang memiliki jumlah pengikut yang banyak di akun media sosial
- 4) Menghibur, pembicara bertujuan menghibur audies, seperti dalam acara *stand up comedy*.¹¹³

¹¹² Amirulloh, Syarbini, *Buku Panduan Guru Hebat Indonesia*, (Yogyakarta: ArRuzz, 2015), hlm. 42

¹¹³ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 15-16.

Ada banyak metode dalam melakukan *public speaking*. Pemilihan metode yang tepat sangat bergantung pada situasi dan kondisi yang akan dihadapi serta karakteristik pembicara. Penulis merangkum metode *public speaking* menjadi empat bagian, yaitu :

- a) Metode Spontanitas (*Improptu*), merupakan metode penyampaian pesan tanpa persiapan khusus. Pembicara tidak membaca dan mempersiapkan naskah. Biasanya karena mendadak diminta untuk berbicara di depan umum.
- b) Metode Naskah (*Manuskrip*), adalah metode penyampaian pesan dengan cara dibacakan. Pembicara telah mempersiapkan hal yang akan disampaikan secara tertulis dan lengkap.
- c) Metode Menghafal (*Memoriter*), digunakan jika isi pembicaraan topik sensitive atau waktu terbatas. Naskah dihafalkan terlebih dahulu kemudian disampaikan pada waktunya.
- d) Metode Penyampaian (*Ekstemporaneous*), metode ini membutuhkan persiapan yang menyeluruh, mengingat gagasan-gagasan pokok dan urutan penyampaiannya (*outline*), serta menghafal kalimat pembuka dan penutup dari pembicaraan yang dilakukan. Kerangka tersebut bisa dikembangkan pada saat sedang berbicara dan catatan tersebut bisa dilihat setiap saat jika diperlukan.¹¹⁴

Selama masa pandemi, beragam kegiatan *public speaking* dilaksanakan secara virtual dengan sukses¹¹⁵. *Virtual public speaking* adalah Teknik-teknik *public speaking* yang diterapkan dalam ruang virtual. Platform digital menyatukan public yang terpisah-pisah dalam satu ruang virtual yang sama.¹¹⁶ Dan kini, ruang virtual menjadi sahabat siapa saja karena hampir semua aktivitas pekerjaan , komunikasi dan pembelajaran berubah bentuk. Kita mulai terbiasa hidup dengan berbasis teknologi, bahkan individu yang gagap teknologi pun berusaha belajar sebisanya. Generasi *baby boomers*, X, Y, Z hingga generasi *alpha* saling menyesuaikan diri satu sama lain.

¹¹⁴ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 21-26.

¹¹⁵ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 36.

¹¹⁶ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 40.

Sejatinya, konsep dasar *public speaking* tidak berubah, yaitu tetap menarik perhatian setiap individu meskipun kegiatan dilakukan secara daring. Karena itu meski dilakukan secara virtual seorang penampil harus benar-benar mempersiapkan diri dengan baik. Seorang MC, penceramah dan pembicara publik lainnya wajib menguasai teknik dan strategi melakukan presentasi yang baik, meskipun *event*-nya berlangsung di ruang virtual.¹¹⁷

Dalam praktiknya, kegiatan *virtual public speaking* terdiri atas berbagai peran yang disesuaikan dengan konteks dan konsep acara. Kegiatan seminar, misalnya, melibatkan peran MC, moderator dan pembicara. Namun jika hanya diskusi ringan dalam bentuk *podcast* atau *live* di Instagram yang hanya melibatkan 2-3 orang, peran yang dibutuhkan lebih sederhana.¹¹⁸

Pemaparan diatas menjelaskan bahwa hampir semua *event public speaking* dapat dilakukan secara virtual menggunakan berbagai platform digital yang sesuai dengan kebutuhan. Begitu juga kegiatan *public speaking* peserta didik di sekolah dapat beralih menuju digital selama disertai dengan *skill*, sarana dan prasarana yang dimiliki.

D. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan

Setelah peneliti mengadakan tinjauan pustaka terhadap beberapa karya ilmiah terdahulu membahas tentang manajemen strategis , ada beberapa karya ilmiah yang menggunakan manajemen strategis sebagai *grand theory*. Diantaranya adalah :

Pertama, tesis yang disusun oleh sdri. Niyala Farihati, S.Pd.I, pada tahun 2008 dengan judul “*Implementasi Manajemen Strategis Di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun*”. Di dalam penelitiannya berfokus pada pola Manajemen Strategis yang berbasis analisis SWOT dalam penyusunan perencanaan, dan pengembangan sehingga menciptakan keputusan dan kebijakan yang strategis. Impelementasi Strategis yang meliputi tahap sosialisasi, penciptan kondisi madrasah, penyediaan SDM (fasilitas

¹¹⁷ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 44.

¹¹⁸ Rita Gani, dkk, *Virtual Public ...*, hlm. 61.

pendukung), dan serta tahap pengendalian yang meliputi kegiatan pengawasan, monitoring program, audit serta evaluasi kinerja, dan anggaran yang dilakukan secara berskala. Mengkaji faktor pendukung keberhasilan yang dilakukan madrasah yang di teliti, meliputi kesadaran yang menyeluruh, komitmen pimpinan, tersedianya sumber daya, serta budaya organisasi.¹¹⁹

Kedua, Tesis yang disusun oleh sdr. Abdul Haris, S.Pd.I, pada tahun 2014 dengan judul “*Strategi Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Mutu di Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*”, memiliki kemiripan landasan teori dengan peneliti yaitu strategi manajemen namun berbeda objek dan lokasi penelitian. Dalam penelitiannya penulis bertujuan untuk mengkaji strategi manajemen yang dianalisis dengan menggunakan pendekatan Total Quality Management (TQM) ditemukan adanya nilai yang terdapat dalam konsep TQM, adanya perbaikan terus menerus, usaha dalam upaya memberikan kepuasan terhadap pelanggan, menjalin hubungan, adanya perubahan organisasi yang dilakukan secara berkala, adanya pelatihan dan pendidikan, dan adanya kebebasan yang terkendali dalam menyalurkan ide-ide dan gagasan demi kemajuan fakultas.¹²⁰

Ketiga, tesis yang disusun oleh sdr. Hudatul Umam Habibi, S. Pd.I, pada tahun 2012 dengan judul “*Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) MTsN Model Kebumen I*”. Dalam penelitiannya, secara garis besar membahas tentang penerapan Manajemen Strategis Program FDS di MTsN Model kebumen 1 yang meliputi pengorganisasian program, perumusan (visi, misi, dan nilai), rencana strategi yang meliputi Rencana Kerja Madrasah dan sukses dalam UN, sistem pelaksanaan pemantauan serta pengawasan, dan evaluasi kinerja. Hasil yang diperoleh memuat dua hal yang membanggakan yaitu prestasi akademik dan non-akademik, prestasi Ujian

¹¹⁹ Niyala Farihati, *Implementasi Manajemen Strategi Di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008, hlm. X.

¹²⁰ Abdul Haris, *Strategi Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Mutu di Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014, hlm Vii.

Nasioanl yang meningkat tajam, banyaknya peserta didik lulusan 2011 melanjutkan ke SLTA favorit.¹²¹

Yang keempat, Tesis yang ditulis oleh Faiz Auliya Rohman yang berjudul *Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*, memiliki kesamaan teori dan objek penelitian di jenjang madrasah aliyah. Namun berbeda fokus penelitian. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategis terhadap peningkatan mutu pendidikan di MA tersebut yang diproses dalam pembelajaran yang diunggulkan: BHTQ, Bulughul Maram, dan TIK).¹²²

No	Perbedaan	Penelitian Sebelum	Penelitian Saat Ini
1	Objek Penelitian	Sdri. Niyala Farihati, S.Pd.I, pada tahun 2008, tentang pola manajemen strategis yang berbasis analisis SWOT dalam penyusunan perencanaan, dan pengembangan.	Dilakukan oleh Sdri. Dinar Saharani, S. S. Penelitian ini menggunakan teori manajemen strategis model Hunger dan Wheelen sebagai alat untuk menyusun manajemen strategis ekstrakurikuler <i>muhadhoroh</i> dalam meningkatkan kemampuan <i>public speaking</i> peserta didik MA Al Hamid, Kontribusi penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler <i>muhadhoroh</i> dalam meningkatkan kemampuan <i>public speaking</i> di Era Milenial bagi peserta didik, Hambatan dan
		Sdr. Abdul Haris, S.Pd.I, pada tahun 2014, mengkaji tentang strategi manajemen yang dilakukan oleh Fakultas tersebut jika dianalisis dengan menggunakan pendekatan Total Quality Management (TQM)	
		Sdr. Hudatul Umam Habibi, S. Pd.I, pada tahun 2012, secara garis besar penelitiannya membahas tentang penerapan Manajeme manajemen strategis program <i>Full Day School</i> (FDS) yang meliputi	

¹²¹ Hudatul Umam Habibi, *Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) MTsN Model Kebumen 1*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008, hlm. vi.

¹²² Faiz Auliya Rohman, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018, hlm. vii.

		pengorganisasian program, perumusan (visi, misi, dan nilai), dan rencana strategi.	dukungan dalam penerapan Manajemen Strategis ekstrakurikuler
		Sdr. Faiz Auliya Rohman, S.Sos.I, penelitian ini fokus terhadap alasan ditingkatkannya mutu pendidikan, proses manajemen strategi, serta problematika dan solusi yang dihadapi guna meningkatkan mutu pendidikan.	<i>muhadhoroh</i> dalam meningkatkan kemampuan <i>public speaking</i> peserta didik MA Al Hamid.
2	Lokasi Penelitian	Sdri. Niyala Farihati, S.Pd.I, di Madrasah Ibtidaiyah KresnaMadiun	Sdri. Dinar Saharani, SS. Di Madrasah Aliyah Al Hamid Jakarta Timur.
		Sdr. Abdul Haris, S.Pd.I., di Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	
		Sdr. Hudatul Umam Habibi, S.Pd.I, di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Kebumen I	
		Faiz Auliya Rohman, Sos.I, di Madrasah Aliyah (MA) Yayasan Mambaul ‘Ulum Sumenep Madura	

Dari hasil penelitian dalam kajian pustaka diatas, konsep manajemen strategis digunakan untuk peningkatan lembaga pendidikan secara umum, baik yang di madrasah maupun perguruan tinggi. Belum ada penelitian tesis yang menggunakan manajemen strategis secara spesifik untuk program ekstrakurikuler *muhadhoroh* dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik. Belum ditemukan penelitian yang menghubungkan manajemen strategis dengan kontribusinya terhadap peserta didik era milenial, hambatan dan dukungan dalam penerapan manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam mengerjakan tesis ini penulis melakukan penelitian lapangan. Hal ini diterapkan agar dapat mendapatkan data serta fakta terbaru terkait manajemen strategis untuk meningkatkan *public speaking* melalui ekstrakurikuler *muhadhoroh* dan kontribusinya terhadap manajemen lembaga.

Sifat dari penelitian ini merupakan *deskriptif analitis*. Sebab penelitian ini memiliki tujuan agar menjelaskan serta analisa sebuah gejala maupun peristiwa yang sedang terjadi saat itu juga, maka dipilihlah deskriptif analitis. Hasil analisa ini akan menunjukkan seperti apa permasalahan setelah penelitian dilakukan.¹²³ Tulisan ini akan merinci dan mengevaluasi permasalahan terkini dari manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* peserta didik MA Al Hamid.

Pendekatan secara kualitatif digunakan penulis dalam mengerjakan penelitian ini. Metode kualitatif merupakan metode yang memanfaatkan

¹²³ Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm. 64.

paradigma berlandaskan perspektif konstruktif, yaitu pengalaman individu, sosial, serta sejarah yang diciptakan dengan tujuan membangun teori.¹²⁴

Diyakini bahwa pendekatan kualitatif akan menghasilkan pemahaman dan interpretasi yang menyeluruh tentang pentingnya strategi sekaligus solusi yang dibutuhkan dari permasalahan yang ada. Oleh karena itu, untuk mengerti bagaimana respon serta tingkah laku yang terkait manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh*, perlu dilakukan pengamatan dan peninjauan mendalam terhadap gejala dan fakta yang ditemukan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi tempat di Madrasah Aliyah Al Hamid, Jalan Cilangkap Baru No 1 Cipayung Jakarta Timur, 13870.

Waktu penelitian yang akan digunakan peneliti berkisar selama kurun waktu 2 bulan, yaitu dimulai dari Oktober sampai dengan November 2021. Pengumpulan data-data dan informasi penelitian dilaksanakan bulan Oktober 2021, penulisan laporan dilaksanakan bulan November 2021.

Sedangkan alasan memilih MA Al Hamid sebagai tempat penelitian adalah :

1. MA Al Hamid belum pernah dijadikan sebagai tempat penelitian mengenai manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh*.
2. MA Al Hamid mengalami grafik peningkatan kualitas *public speaking* peserta didik, dibuktikan dengan banyaknya prestasi siswa dalam bidang tersebut.
3. Pelaksanaan ekstrakurikuler *muhadhoroh* di MA Al Hamid merupakan satu-satunya ekskul yang dapat bertahan dan eksis di masa pandemi karena menjadikan youtube sebagai solusi media untuk tetap bisa melaksanakan *muhadhoroh*. Terbuka peluang untuk lebih

¹²⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm.28

mengembangkan ekskul *muhadhoroh* di MA Al Hamid dari *online* menjadi *offline* atau bahkan keduanya sehingga menjadi kebijakan strategis pengembangan diri peserta didik dalam menyongsong era digital .

C. Informan Penelitian

Peneliti merupakan instrumen atau alat utama dalam penelitian yang dikerjakan secara kualitatif. Setelah menentukan tujuan penelitian, dapat dibuat instrumen penelitian sederhana guna melengkapi data yang dikumpulkan dari observasi serta wawancara.¹²⁵

Teknik *purposive sampling* serta *snowball sampling* digunakan pada penelitian ini. Peneliti *purposive sampling* membantu dalam memilih ukuran sampel secara independen berdasarkan masalah logistik. Sementara itu, pengambilan sampel bola salju digunakan untuk memperoleh data bergulir, memastikan bahwa data studi penulis dapat teruji¹²⁶. Fokus pada perspektif responden dan bagaimana mereka menafsirkan dunia dari sudut pandang mereka adalah komponen kunci dari penelitian kualitatif, yang memprioritaskan perspektif emik dalam keputusan pengumpulan datanya. Peneliti tidak dapat memperoleh data yang dibutuhkan tanpa kemauan mereka. Data yang dimaksud berasal dari subjek yang menjadi tujuan penelitian ini dilakukan. Jika peneliti mengumpulkan data melalui kuesioner maupun wawancara, sehingga sumber datanya disebut sebagai responden. Sumber data dapat berwujud benda maupun proses yang bergerak jika digunakan teknik observasi. Jika menggunakan dokumentasi, sumber datanya adalah dokumen atau catatan.

Dalam hal ini, Suharsimi Arikunto mengidentifikasi sumber data menjadi 3 (tiga) P dari bahasa Inggris, yaitu:

1. P yang pertama merupakan *person*, yang berarti asal data berbentuk orang

¹²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet. 17, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 223-224.

¹²⁶ Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 94

2. P yang kedua merupakan *place*, yang berarti asal data berbentuk tempat dan
3. P yang ketiga merupakan *paper*, yang berarti asal data berbentuk simbol.¹²⁷

Adapun yang menjadi sumber data *person* dari penelitian ini antara lain adalah:

- a) Kepala Madrasah Aliyah Al Hamid
- b) Wakil Kepala Bidang Kesiswaan MA Al Hamid
- c) Guru Madrasah Aliyah Al Hamid
- d) Pembina Ekstrakurikuler MA Al Hamid
- e) Pelatih Ekstrakurikuler *Muhadhoroh*
- f) Peserta Didik Madrasah Aliyah Al Hamid
- g) Masyarakat (Wali Murid MA Al Hamid)
- h) Pemerintah (Pejabat Kementerian Agama Jakarta Timur)

Adapun yang menjadi sumber data *place* dari penelitian ini antara lain adalah: Letak geografis MA Al Hamid , serta sarana dan prasarana MA Al Hamid.

Adapun yang menjadi sumber data *paper* dari penelitian ini antara lain adalah:

- 1) Profil MA Al Hamid
- 2) KTSP MA Al Hamid
- 3) Evaluasi Diri Madrasah (EDM) MA Al Hamid
- 4) Program Kerja Kesiswaan MA Al Hamid

Keseluruhan semua sumber data diatas dianggap dapat melengkapi informasi manajemen strategis ekskul *muhadhoroh* dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.

D. Teknik Pengumpulan Data

¹²⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 129

Dalam penelitian kualitatif biasanya menekankan observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi. Ketiga metode tersebut digunakan dengan harapan dapat saling melengkapi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*) mendalam

Pengumpulan data dilaksanakan memakai pendekatan wawancara secara sistematis serta sejalan dengan tujuan penelitian.¹²⁸ Strategi ini digunakan untuk memperoleh pemahaman dan pengetahuan mendalam tentang masalah yang diteliti dari informan. Agar membantu penulis untuk melaksanakan wawancara dengan metodis serta substantif, dibuatlah pedoman wawancara semi terstruktur.¹²⁹

Dalam skenario ini, wawancara dimulai dengan serangkaian pertanyaan terorganisir, yang kemudian diperdalam satu per satu untuk memperoleh informasi lebih lanjut. Hasilnya, jawaban yang diperoleh merupakan informasi yang menyeluruh dan mendalam untuk semua rumusan masalah penelitian.

Metode wawancara ini penulis gunakan untuk menggali data tentang bagaimana manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid dan juga menggali data tentang kontribusi penerapan manajemen strategis dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat berjalannya manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* dalam meningkatkan kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau *variable* yang berupa catatan, notulen rapat, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, agenda dan sebagainya.¹³⁰ Adapun data-data yang dikumpulkan melalui metode dokumentasi ini antara lain data

¹²⁸ Sutrisno Hadi, *Metode Research Jilid I*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm. 136.

¹²⁹ Suharsimi Arikunto, *Metode ...*, hlm. 206

¹³⁰ Suharsimi Arikunto, *Metode ...*, hlm. 206

tentang profil MA Al Hamid yang meliputi letak geografis, sejarah singkat, visi dan misi, tujuan pendidikan, data prestasi *public speaking* peserta didik MA AL Hamid dan proses pelaksanaan *muhadhoroh* di MA Al Hamid.

3. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah *participant observation*, yakni pengamatan yang dilakukan dengan cara peneliti hadir dan terlibat dalam kegiatan atau keadaan yang diteliti.¹³¹ Metode ini digunakan penulis agar memastikan apakah prosedur pelaksanaan manajemen dilaksanakan dengan optimal dan sesuai dengan rencana. Pengamatan seperti ini dapat digunakan untuk memverifikasi keaslian informasi yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi sebagai alat uji keabsahan data dalam penelitian ini. Selain itu, penulis menggunakan teknik tingkat kepercayaan untuk menilai validitas data pada penelitian ini, yang meliputi tahapan berikut: 1) ketekunan pengamatan, 2) triangulasi dan 3) analisis data.

Dalam melakukan observasi, penulis terlibat langsung dalam beberapa kegiatan yang dilakukan peserta didik, dengan demikian metode observasi digunakan untuk menggali data-data riil dilapangan baik mengenai manajemen strategis itu sendiri maupun kemampuan peserta didik ketika terlibat dalam kegiatan *muhadhoroh*.

E. Keabsahan Data

Beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif, diantaranya :

1. Pengamatan berkelanjutan;
2. Penuh ketelitian;
3. Teknik triangulasi;
4. Diskusi dengan rekan sejawat;
5. Analisis mendalam permasalahan; dan,

¹³¹ Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm. 91.

6. *Member check*.¹³²

Sugiyono (2011) mendefinisikan triangulasi sebagai teknik yang menggabungkan beberapa pendekatan pengumpulan data serta sumber data yang ada. Ketika membandingkan data dari satu sumber (penyedia informasi) dengan data dari sumber lain, maka tujuan triangulasi adalah untuk mengidentifikasi perbedaan yang ada. Sehingga diperlukan strategi yang mampu membedakan data untuk mendapatkan kesimpulan yang benar dan relevan.¹³³

Triangulasi adalah strategi untuk menentukan kredibilitas yang melibatkan membandingkan bukti dari berbagai sumber, peneliti, metodologi, dan teori. Triangulasi sumber, triangulasi peneliti, triangulasi metode, dan triangulasi teori adalah contoh dari triangulasi sumber.¹³⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk mengerjakan penelitian ini, Penulis akan menggunakan teknik triangulasi metode dan sumber. Triangulasi metode dilaksanakan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui cara atau metodologi berbeda. Sebagaimana diketahui, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang tepat dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan dari metode-metode tersebut. Peneliti dapat menggabungkan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Peneliti dapat juga menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu dengan menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang

¹³² Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hlm.270.

¹³³ Reyvan Maulid Pradistya, dalam *Teknik Triangulasi dalam Pengolahan Data Kualitatif* dari <https://www.dqlab.id/teknik-triangulasi-dalam-pengolahan-data-kualitatif> diakses pada tanggal 25 Oktober 2021 pada jam 20.02 WIB.

¹³⁴ H.B. Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ed. 2, (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006), hlm. 92.

dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Secara alami masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan cara pandang (*insights*) yang berbeda pula terhadap fenomena yang ditelaah. Berbagai pandangan itu akan menghasilkan informasi mendalam dalam menemukan fakta yang aktual dan mendalam.¹³⁵

Harapannya dengan menggabungkan keduanya, yaitu triangulasi sumber dan metode, akan menambah keabsahan data yang didapat dari berbagai perspektif sehingga diperoleh hasil yang mendekati kebenaran.

F. Analisis Data

Pendekatan analisis data, juga dikenal sebagai pengolahan data, memerlukan pemahaman tentang proses mengatur dan mengklasifikasikan data ke dalam pola, kategori, dan unit deskripsi dasar untuk mengidentifikasi tema dan membangun hipotesis kerja berdasarkan data.¹³⁶ Akibatnya, penulis menggunakan metodologi analisis data deskriptif analitis saat memeriksa data. Artinya, data yang relevan dengan pokok bahasan penelitian akan dikumpulkan, dikategorikan, dan dievaluasi untuk selanjutnya dibentuk kesimpulan dari data yang telah diperoleh.

Analisis data penelitian ini didasarkan pada model analisis interaktif Matthew B. Miles, yang tersusun atas tiga kriteria analisis yang saling berhubungan, meliputi reduksi data maupun penyederhanaan data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan data. penarikan kesimpulan (mengambil/memverifikasi kesimpulan data).¹³⁷

Berikut adalah tahapan dalam melakukan analisis data:¹³⁸

1. *Reduksi data*, yaitu membuat rangkuman serta menentukan data yang dikumpulkan di lapangan yang dianggap penting dan menolak data

¹³⁵ Reyvan Maulid Pradistya, dalam *Teknik Triangulasi ...* diakses tanggal 25 Oktober 2021.

¹³⁶ Lexi J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 103.

¹³⁷ Matthew B. Miles, *Qualitative and Analisis*, (California : Sage Publication 1994), hlm. 12.

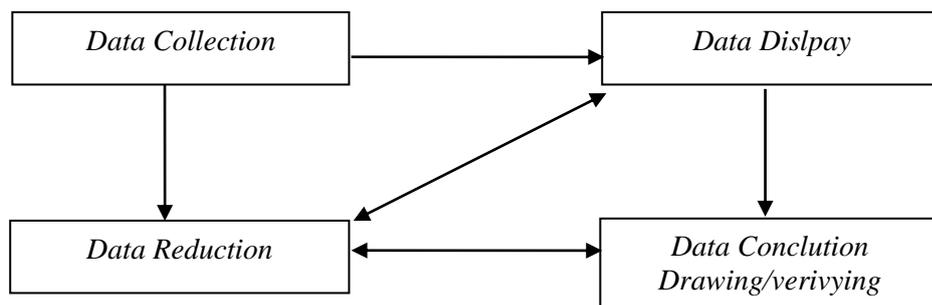
¹³⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan R & D* (Bandung, Alfabeta 2007), hlm. 338.

yang dianggap tidak mendukung penelitian, diikuti dengan pencatatan pada jurnal penelitian.

2. *Data display*, yaitu menyuguhkan data dengan wujud tabel, grafik, pie chart, dan piktogram. Selanjutnya, data diurutkan dan disusun secara relasional yang masuk akal. Data disajikan dalam penelitian kualitatif ini dalam bentuk deskripsi singkat, bagan, korelasi antar kategori, dan yang paling umum, teks naratif.
3. *Conclusion drawing/verification* adalah contoh penarikan kesimpulan serta verifikasi.

Berikut adalah ilustrasi model analisis interaktif Matthew :

Gambar 3.1
Model Analisis Interaktif Matthew B. Milles¹³⁹



Tahapan analisis data menurut model analisis interaktif tersebut, ialah:

- a. Peneliti mengunjungi ke lokasi penelitian dalam rangka wawancara, observasi serta dokumentasi untuk mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan masalah penelitian.
- b. Selama proses pengumpulan data berlangsung, peneliti dapat langsung mereduksi, memilih dan mengklarifikasi dengan sistematis agar selanjutnya ditampilkan.
- c. Data selanjutnya dirangkum kembali supaya dapat dipertanggungjawabkan.

¹³⁹ Matthew B. Milles, *Qualitative and Analisis*, (California : Sage Publication 1994), hlm. 12.

- d. Usai dilaksanakan reduksi data, data ditampilkan dengan wujud deskriptif dilengkapi data pendukung untuk diverifikasi dan akhirnya diberi kesimpulan sebagai hasil penelitian

Dalam penelitian ini penulis akan mengambil data tentang manajemen strategis ekstrakurikuler *muhadhoroh* dan data kemampuan *public speaking* peserta didik MA Al Hamid kemudian akan dianalisis dan diverifikasi sebelum akhirnya dijadikan kesimpulan sebagai hasil pengamatan dari kumpulan data tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa, 1987.
- Al-Munawwir, Ahmad Warson. *Kamus Al-Munawwir: Arab Indonesia*. Jogjakarta: Pustaka Progressif, 1984.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Astutik, Yuni. *cncb*. Juli 21, 2019. <https://www.cncbindonesia.com/news/20190721131242-4-86413/hasil-studi-anak-pilih-youtuber-sebagai-cita-cita-favorit>.
- Atmadji, Sutikno Tri. "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu." *Jurnal Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 36, No.1 Februari 201, 2013: 90 - 92.
- David, Fred R. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Dewa Ketut Sukardi, Desak Made Sumiati. *Bimbingan dan Penyuluhan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Dewi, Fitriana Utami. *Public speaking: kunci sukses bicara di depan publik*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2018.
- Dimiyati, Amin. *Komunikasi Instruksional dalam Kegiatan Muhadhoroh, Skripsi*. Jakarta: Perpustakaan UIN Syarif Hidayatullah, 2006.
- Dunar, Hilbram. *My Public Speaking*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Fanani, Burhan. *Buku Pintar Menjadi MC, Pidato, Penyiar Radio & Televisi*. Yogyakarta: Araska, 2013.
- Farihati, Niyala. *Implementasi Manajemen Strategi Di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun*. Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 20018.

- Habibi, Hudatul Umam. *Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) MTsN Model Kebumen 1*. Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.
- Hadi, Sutrisno. *Metode Research Jilid I*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001. Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Haris, Abdul. *Strategi Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Mutu di Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Yogyakarta: Program Studi Pendidikan Islam pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.
- Haryadi, Bambang. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publishing, 2003.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- <https://kbbi.web.id>. n.d.
- Hubais Musa, Mukhamad Najib. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Ibrahim, Nana Sudjana dan. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru, 1989.
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Imam Machali dan Ara Hidayat. *The Handbook Of Education Management; Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenamedia Group, 2016.
- Imelda, Elisabeth. "Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia Atau Ancaman?" *Deloitte Indonesia Perspectives*, 2019: 25.
- Imron, Ali. *Proses Manajemen; Tingkat Satuan Pendidikan, Cet. 1*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Indrajit, Richardus Eko. "Manajemen Strategis Model Hunger-Wheelen." *E-Artikel Sistem dan Teknologi Informasi No. 240*, November 2, 2013: 1.
- J, Salusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2015.
- J. David Hunger Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis, Terjemah, Julianto Agung*. Yogyakarta: Andi Ofset, 2003.

- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan: Formulasi, Implementasi dan Pengawasan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Khori, Ahmad. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam." *Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Keguruan dan Ilmu pendidikan UNINUS*, Mei 2016: VOI 1 No 1.
- Maftuh, Ahnan. *Kamus al-Munir*. Surabaya: Anugerah, 1991.
- Meria, Aziza. "Ekstrakurikuler Dalam Mengembangkan Diri Peserta Didik Di Lembaga Pendidikan Islam." *Turats: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Vol 6 No. 2* (Turats: Jurnal Penelitian & Pengabdian Vol. 6, No. 2), 2018: 178.
- Moleong, Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Pradistya, Reyvan Maulid. www.dqlab.id. Februari 2021. <https://www.dqlab.id/teknik-triangulasi-dalam-pengolahan-data-kualitatif> (accessed Oktober 2021).
- R, David Fred. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Rita Gani, dkk. *Virtual Public Speaking*. Bandung: PT. Simbiosis Rekatama Media, 2020.
- Rohman, Faiz Auliya. *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*. 2008.
- Rumpoko), Hadi. *Panduan Pidato Luar Biasa*. Yogyakarta: Megabooks, 2012.
- Rusdiana. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2014.
- Senja, Nilasari. *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta: Dunia Cerdas, 2014.
- Siagian, Sondang. P. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sinn, Ahmad Abraham Abu. *Manajemen Syari'ah, Sebuah Kajian Historis & Komputer*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1996.
- Sirait, Charles Bonar. *The Power Of Public speaking (Kiat Sukses Berbicara Di Depan Public)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Media, 2008.

- Solihin Ismail, Manajemen Strategik, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012).
Manajemen Strategik. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2012.
- . Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, 2012.
- Sulistiyorini. Manajemen Pendidikan Islam, Cet. 1. Yogyakarta: SUKSES Offset, 2001.
- Susanto, AB. Manajemen Stratejik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014.
- Sutopo, H.B. Metodologi Penelitian Kualitatif, Ed. 2. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006.
- Suwandiyanto. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. Jakarta: Alfabeta, 2010.
- Syam, Yunus Hanis. Kiat Sukses Berpidato. Jogjakarta: Media Jenius Lokal, 2004.
- Syarbini, Amirulloh. Buku Panduan Guru Hebat Indonesia . Yogyakarta: ArRuzz, 2015.
- Ulfah, Fari. Manajemen PAUD Pengembangan Jenjang Kemitraan Belajar. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015.
- Wheelen, J. David Hunger & Thomas L. Manajemen Strategis, terj. Julianto Agung. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Widianingtyas, Hesti. Kumparan. Maret 24, 2021.
<https://kumparan.com/millennial/public-speaking-4-0-soft-skill-penting-untuk-kesuksesan-karier-di-era-digital-1vPu5ArsyoJ/full> (accessed Oktober 18, 2021).
- Yunus, Mahmud. Kamus Arab Indonesia. Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyah, , 2010.
- Zaini, Muhammad. Pengembangan Kurikulum: Konsep Implementasi Evaluasi dan Inovasi. (Yogyakarta : Penerbit Teras, 2009),. Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009.