

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan¹⁶. Melalui proses manajemen, seluruh sumber daya, baik manusia, keuangan, sarana, maupun informasi, diorganisasikan dan diarahkan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal¹⁷. Menurut Fred R. David, manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya¹⁸. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang sistematis dan terencana sehingga setiap kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan berbagai

¹⁶ Abu Darim, "Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2020): 22–40.

¹⁷ Basuki Jaka Purnama, "Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY* 12, no. 2 (2016): 113839.

¹⁸ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

sumber daya yang dimiliki¹⁹. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam menghadapi perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin kompleks. Berbeda dengan taktik yang bersifat operasional, jangka pendek, dan berorientasi pada pelaksanaan kegiatan tertentu, strategi memiliki ruang lingkup yang lebih luas, bersifat jangka panjang, serta berfokus pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh²⁰. Dengan demikian, strategi menjadi landasan utama dalam menentukan langkah-langkah yang akan ditempuh organisasi agar mampu bertahan dan berkembang sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Manajemen strategi merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dan strategi yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan²¹. Menurut Fred R. David, manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan (strategy formulation), mengimplementasikan (strategy implementation), serta mengevaluasi (strategy evaluation) berbagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan²². Melalui manajemen strategi, organisasi dapat menganalisis kondisi internal dan eksternal, menentukan strategi yang tepat, mengalokasikan

¹⁹ Sri Nurabdiah Pratiwi, "Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era 4.0," *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 6, no. 1 (2020): 109–14.

²⁰ Efri Novianto, *Manajemen Strategis* (Deepublish, 2020).

²¹ Syifa Faujiah, Muhammad Syaifudin, and Tuti Andriani, "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan.," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)* 4, no. 3 (2023).

²² David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

sumber daya secara efektif, serta melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diterapkan sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan keunggulan yang dimiliki.

Dalam konteks organisasi pendidikan, manajemen strategi memiliki peranan penting sebagai dasar dalam merumuskan arah pengembangan lembaga, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, serta memperkuat daya saing di tengah persaingan antarlembaga yang semakin kompetitif²³. Melalui penerapan manajemen strategi, lembaga pendidikan dapat menyusun berbagai program berdasarkan kebutuhan masyarakat, mengoptimalkan potensi yang dimiliki, serta mengantisipasi berbagai tantangan yang muncul akibat perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, maupun perubahan kebijakan pendidikan²⁴. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategi tidak hanya menjadi kebutuhan bagi dunia bisnis, tetapi juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, termasuk dalam pengelolaan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) yang menjadi fokus penelitian ini.

2. Tujuan Manajemen Strategi

Manajemen strategi bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui

²³ Adhisti Nur Awalliyah et al., “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Dasar Islam,” *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2025): 654–66.

²⁴ Syahrin Nur Fati’ah and Irwan Siagian, “Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Pengantar Manajemen Pendidikan Untuk Mengatasi Tantangan Dan Strategi Di Era Dinamika Pendidikan,” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 21 (2024): 792–800.

penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang tepat²⁵. Menurut Fred R. David, manajemen strategi memungkinkan organisasi merumuskan arah kebijakan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan, serta menciptakan keunggulan yang berkelanjutan²⁶. Dengan menerapkan manajemen strategi, organisasi tidak hanya mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, tetapi juga dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis.

Dalam organisasi pendidikan, tujuan manajemen strategi berorientasi pada pencapaian target organisasi, dan juga pada peningkatan mutu layanan pendidikan dan keberlangsungan lembaga²⁷. Penerapan manajemen strategi membantu lembaga pendidikan dalam merumuskan program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, meningkatkan daya saing, memperkuat citra lembaga, serta mengembangkan berbagai inovasi untuk menghadapi perubahan lingkungan pendidikan²⁸. Dalam konteks penelitian ini, manajemen strategi menjadi landasan bagi madrasah dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) sehingga proses penerimaan murid baru dapat

²⁵ Faujiah, Syaifudin, and Andriani, "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan."

²⁶ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

²⁷ Nurjannah Rangkuti and Bima Khoirur Rozzaq, "Manajemen Strategis Dan Lembaga Pendidikan Yang Kompetitif," *Mesada: Journal of Innovative Research* 2, no. 1 (2025): 540–48.

²⁸ Bambang Wiratmuko, Prim Masrokan, and Agus Eko Sujianto, "Implementasi Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result Dalam Peningkatan Daya Saing Dan Pemasaran Jasa Pendidikan Islam," *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 3, no. 2 (2023): 247–66.

berjalan secara efektif, memenuhi target yang ditetapkan, serta mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui penerapan manajemen strategi, organisasi mampu memiliki arah yang jelas dalam menentukan kebijakan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, serta mengantisipasi perubahan lingkungan internal maupun eksternal²⁹. Selain itu, manajemen strategi membantu organisasi dalam mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, memanfaatkan peluang yang tersedia, serta meminimalkan dampak berbagai ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan³⁰. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan daya saing, mempertahankan keberlangsungan organisasi, serta menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Dalam lembaga pendidikan, penerapan manajemen strategi memberikan manfaat dalam mendukung pengembangan mutu pendidikan, meningkatkan efektivitas pengelolaan program, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga³¹. Manajemen strategi juga

²⁹ Nanang Basuki, “Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan,” *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 4, no. 2 (2023): 182–92.

³⁰ Wahyudi Sopi, Heridiansyah Jefri, and Ukie Tukinah, *Manajemen Strategis* (Penerbit Adab, 1996).

³¹ Mira Febrina and Zulfani Sesmiarni, “Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah Islam: Implementation of Educational Quality Management in Islamic Schools,” *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 433–52.

membantu madrasah dalam menyusun berbagai program berdasarkan kebutuhan masyarakat, memanfaatkan potensi yang dimiliki, serta mengevaluasi pelaksanaan program secara berkelanjutan³². Dalam konteks Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM), penerapan manajemen strategi memungkinkan madrasah merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan, mengimplementasikan berbagai program penerimaan murid baru secara efektif, serta melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai sehingga tujuan penerimaan murid baru dapat terlaksana secara optimal dan berkelanjutan³³.

4. Tahapan Manajemen Strategi Menurut Fred R. David

a. Formulasi Strategi

1) Pengertian Formulasi

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam proses manajemen strategi yang bertujuan untuk menentukan arah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Fred R. David, formulasi strategi adalah proses mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, serta memilih strategi

³² Rahmad Fuad et al., “Strategi Manajemen Madrasah Efektif Dalam Peningkatan Kualitas Belajar Mengajar,” *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education* 4, no. 2 (2023): 207–18.

³³ Rina Widjajanti and Mariyo Mariyo, “Penerapan Manajemen Strategi: Implementasi, Resistensi Dan Evaluasi Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Pada MAN 2 Kota Malang,” *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 8, no. 2 (2022).

yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi³⁴. Tahap ini menjadi fondasi utama dalam keseluruhan proses manajemen strategi karena kualitas strategi yang dihasilkan akan memengaruhi keberhasilan implementasi dan evaluasi strategi pada tahap berikutnya.

2) Visi dan Misi

Perumusan visi dan misi merupakan langkah awal dalam formulasi strategi. Visi menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi pada masa mendatang, sedangkan misi menjelaskan tujuan keberadaan organisasi, ruang lingkup kegiatan, serta nilai-nilai yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas organisasi³⁵. Visi dan misi berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam menentukan arah kebijakan, menyusun program kerja, serta mengambil keputusan strategis³⁶. Dalam lembaga pendidikan, visi dan misi menjadi dasar dalam merancang berbagai program pengembangan, termasuk strategi penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) agar tetap selaras dengan tujuan dan karakteristik madrasah.

³⁴ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

³⁵ Hafizin Hafizin and Herman Herman, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 01 (2022): 99–110.

³⁶ Fauzan Adhim and Muhammad Nur Hakim, "Perencanaan Strategi Berbasis Nilai Di Lembaga Pendidikan Tinggi," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2019): 259–79.

3) Analisis Lingkungan Internal

Setelah merumuskan visi dan misi, organisasi perlu melakukan analisis terhadap lingkungan internal. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki organisasi³⁷. Analisis ini meliputi aspek sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, budaya organisasi, kualitas layanan, serta program-program unggulan yang dimiliki. Informasi mengenai kondisi internal menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan strategi yang realistis sesuai dengan kemampuan yang dimiliki³⁸. Dalam konteks madrasah, analisis lingkungan internal dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai potensi yang dapat mendukung keberhasilan penyelenggaraan PMBM.

4) Analisis Lingkungan Eksternal

Selain lingkungan internal, organisasi juga perlu menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Analisis lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor, seperti kondisi sosial masyarakat, perkembangan teknologi, persaingan dengan lembaga lain,

³⁷ Rika Yohana Sari, "Analisis Swot Sebagai Alat Penting Dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit," *Jurnal Niara* 17, no. 1 (2024): 87–97.

³⁸ Syukron Darsyah, "Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi," *Jurnal Adzkiya* 7, no. 1 (2023): 46–58.

kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, serta perubahan kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan³⁹. Kemampuan organisasi dalam memahami lingkungan eksternal akan membantu dalam menyusun strategi yang adaptif terhadap perubahan sehingga organisasi mampu memanfaatkan peluang dan mengantisipasi berbagai tantangan yang dihadapi⁴⁰.

5. Perumusan Tujuan

Tahap berikutnya dalam formulasi strategi adalah menetapkan tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu sebagai bentuk implementasi dari visi dan misi organisasi⁴¹. Tujuan yang dirumuskan harus bersifat jelas, terukur, realistis, konsisten, dan dapat dicapai sesuai dengan kondisi organisasi⁴². Dalam lembaga pendidikan, tujuan strategis dapat berupa peningkatan mutu layanan pendidikan, peningkatan kepercayaan masyarakat, maupun pencapaian target dalam penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM). Perumusan tujuan yang jelas akan memudahkan organisasi dalam menentukan langkah-langkah strategis yang akan ditempuh.

³⁹ Anisa Febriyanti, "Scanning Lingkungan Eksternal Dan Internal Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan* 3, no. 2 (2015): 1–13.

⁴⁰ Darsyah, "Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi."

⁴¹ Intan Intan Rahmayuni Syafitri et al., "Merumuskan Visi Dan Misi Pada Pendidikan Dasar Dalam Mencapai Tujuan Pendidikan Di Indonesia," *Aulad: Journal on Early Childhood* 6, no. 2 (2023): 234–43.

⁴² Sam'un Jaja Raharja, "Formulation Of Strategic Planning Base On Environment: Studies In Five Organizations," *Jurnal Adbispreneur* 1, no. 3 (2016): 207–19.

5) Pemilihan Strategi

Tahap akhir dalam formulasi strategi adalah memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Pemilihan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta berbagai alternatif strategi yang tersedia ⁴³. Organisasi perlu memilih strategi yang mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi⁴⁴. Dalam konteks lembaga pendidikan, strategi yang dipilih dapat berupa pengembangan program unggulan, penguatan kerja sama dengan masyarakat, pemanfaatan media digital, peningkatan kualitas pelayanan, maupun inovasi dalam penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM). Strategi yang dipilih diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

b. Implementasi Strategi

1) Pengertian Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap kedua dalam manajemen strategi setelah organisasi berhasil merumuskan strategi yang akan digunakan. Menurut Fred R. David,

⁴³ Dedi Septiadi Gunawan, Taher Alhabsji, and Kusdi Rahardjo, "Analisis Lingkungan Eksternal Dan Internal Dalam Menyusun Strategi Perusahaan (Studi Perencanaan Strategi Komoditi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero))," *Profit: Jurnal Adminitrasi Bisnis* 9, no. 1 (2015): 22–33.

⁴⁴ Dwi Sulistiani, "Analisis Swot Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis," *El-Qudwah*, 2014.

implementasi strategi adalah proses menerjemahkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam berbagai tindakan nyata melalui penyusunan kebijakan, pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi, pembentukan budaya organisasi, serta pelaksanaan program kerja⁴⁵. Keberhasilan implementasi strategi sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, karena strategi yang telah dirumuskan tidak akan memberikan hasil apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan konsisten⁴⁶.

2) Kebijakan Organisasi

Dalam implementasi strategi, organisasi perlu menetapkan berbagai kebijakan yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kebijakan organisasi berfungsi untuk menerjemahkan strategi ke dalam aturan operasional sehingga setiap kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan⁴⁷. Kebijakan yang jelas akan memudahkan koordinasi, meningkatkan konsistensi pelaksanaan program, serta mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan⁴⁸. Dalam lembaga pendidikan, kebijakan tersebut dapat berupa pedoman pelaksanaan PMBM, penetapan jadwal

⁴⁵ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

⁴⁶ David.

⁴⁷ Aulia Khairunisa, Yuriyan Dinata, and Muhammad Syaifuddin, "Manajemen Strategis Dan Analisis Kebijakan Pendidikan (Implementasi Manajemen Strategis)," n.d.

⁴⁸ Febby Febrian and Rahmadani Yusran, "Koordinasi Dalam Implementasi Kebijakan Pencegahan Stunting Di Kota Padang," *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)* 3, no. 1 (2021): 11–21.

kegiatan, mekanisme seleksi, maupun standar pelayanan kepada calon murid dan orang tua.

3) Pengalokasian Sumber Daya

Implementasi strategi juga memerlukan pengalokasian sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, teknologi, serta waktu yang tersedia. Menurut Fred R. David, keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan prioritas kebutuhan ⁴⁹. Dalam penyelenggaraan PMBM, pengalokasian sumber daya dapat diwujudkan melalui pembentukan panitia yang kompeten, penyediaan anggaran kegiatan, pemanfaatan media informasi, serta penyediaan fasilitas yang mendukung kelancaran proses penerimaan murid baru.

4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi strategi karena berkaitan dengan pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta koordinasi antarbagian dalam organisasi. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan pelaksanaan strategi karena setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Menurut Fred R. David,

⁴⁹ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

struktur organisasi harus disesuaikan dengan strategi yang diterapkan agar pelaksanaan program dapat berlangsung secara efektif⁵⁰. Dalam konteks PMBM, struktur organisasi diwujudkan melalui pembentukan kepanitiaan atau tim pelaksana yang memiliki pembagian tugas yang jelas sehingga seluruh tahapan penerimaan murid baru dapat terlaksana secara terkoordinasi.

5) Budaya Organisasi

Selain struktur organisasi, budaya organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya⁵¹. Budaya organisasi yang positif akan mendorong terciptanya kerja sama, komitmen, disiplin, inovasi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan⁵². Pada lembaga pendidikan, budaya pelayanan yang ramah, profesional, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat akan mendukung keberhasilan pelaksanaan PMBM serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

⁵⁰ David.

⁵¹ Werni Sarumaha, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2022): 28–36.

⁵² Stefiana Meilince Oupen, Anak Agung Gede Agung, and I Made Yudana, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD," *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia* 11, no. 1 (2020): 32–41.

6) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program merupakan bentuk nyata dari implementasi strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada tahap ini seluruh rencana strategis diwujudkan dalam berbagai kegiatan operasional sesuai dengan tujuan organisasi⁵³. Dalam penyelenggaraan PMBM, pelaksanaan program dapat berupa kegiatan sosialisasi kepada masyarakat, promosi melalui media cetak maupun digital, kerja sama dengan lembaga pendidikan pra-madrasah, pelayanan pendaftaran, proses seleksi, hingga kegiatan daftar ulang bagi calon murid yang diterima. Pelaksanaan program yang terencana, terkoordinasi, dan didukung oleh seluruh unsur organisasi akan meningkatkan efektivitas strategi sehingga tujuan penyelenggaraan PMBM dapat tercapai secara optimal.

c. Evaluasi Strategi

1) Pengertian Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategi yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi yang telah diimplementasikan. Menurut Fred R. David, evaluasi strategi adalah proses menilai efektivitas pelaksanaan strategi dengan meninjau kembali faktor-faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja organisasi, serta

⁵³ Salsa Billa Fitriah, Ahmad Rosyady Arrif'an, and Mardiyah Mardiyah, "Strategi Perencanaan Pendidikan Islam: Integrasi Renstra Dan Renop Dalam Mewujudkan Visi Lembaga," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 14, no. 2 (2025): 146–61.

melakukan tindakan perbaikan apabila strategi yang diterapkan belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan ⁵⁴ . Melalui evaluasi strategi, organisasi dapat memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan rencana sekaligus memperoleh informasi sebagai dasar penyempurnaan strategi pada periode berikutnya.

2) Monitoring

Monitoring merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan selama proses implementasi strategi berlangsung. Tujuan monitoring adalah untuk memastikan bahwa seluruh program dan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, kebijakan, serta target yang telah ditetapkan⁵⁵. Monitoring juga berfungsi untuk mengidentifikasi berbagai hambatan atau penyimpangan yang muncul selama pelaksanaan strategi sehingga organisasi dapat segera mengambil langkah penanganan⁵⁶. Dalam konteks Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM), monitoring dapat dilakukan melalui pengawasan terhadap pelaksanaan sosialisasi, proses pendaftaran, pelayanan kepada calon murid, hingga perkembangan jumlah pendaftar selama masa penerimaan berlangsung.

⁵⁴ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

⁵⁵ Aswaruddin Aswaruddin et al., "Pengendalian Dan Pengawasan Dalam Manajemen Organisasi Pendidikan," *MUDABBIR Journal Research and Education Studies* 4, no. 2 (2024): 244–51.

⁵⁶ Mulyono Yumari, *Strategi Monitoring Dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran* (Deepublish, 2017).

3) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah diterapkan mampu mencapai tujuan organisasi. Menurut Fred R. David, organisasi perlu menetapkan indikator kinerja yang jelas sebagai dasar dalam menilai keberhasilan implementasi strategi ⁵⁷. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara target yang telah direncanakan dengan hasil yang diperoleh, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas ⁵⁸. Dalam penyelenggaraan PMBM, pengukuran kinerja dapat dilihat dari ketercapaian target jumlah murid baru, efektivitas pelaksanaan program, kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

4) Tindakan Korektif

Apabila hasil evaluasi menunjukkan adanya penyimpangan atau target yang belum tercapai, organisasi perlu melakukan tindakan korektif sebagai upaya penyempurnaan pelaksanaan strategi. Tindakan korektif merupakan langkah yang diambil untuk mengatasi berbagai kelemahan, memperbaiki kesalahan, serta menyesuaikan pelaksanaan program dengan kondisi yang

⁵⁷ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

⁵⁸ Kiki Farida Ferine, *Pengukuran Kinerja SDM* (Selat Media, 2024).

berkembang⁵⁹. Fred R. David menjelaskan bahwa tindakan korektif menjadi bagian penting dalam evaluasi strategi karena lingkungan organisasi bersifat dinamis sehingga strategi yang telah dirumuskan perlu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi⁶⁰. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan risiko kegagalan dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan strategi.

5) Perbaikan Strategi

Hasil evaluasi strategi menjadi dasar bagi organisasi untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan strategi pada periode berikutnya. Perbaikan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan hasil monitoring, pengukuran kinerja, serta berbagai masukan dari pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program⁶¹. Dalam lembaga pendidikan, perbaikan strategi PMBM dapat dilakukan melalui penyempurnaan program sosialisasi, peningkatan kualitas pelayanan, penguatan kerja sama dengan masyarakat, pemanfaatan media informasi yang lebih efektif, maupun penyusunan kebijakan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan. Dengan adanya proses evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan, strategi PMBM diharapkan mampu

⁵⁹ Reska Agusnawati et al., “Efektivitas Evaluasi Strategi Dalam Manajemen Pengendalian Mutu Organisasi,” *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 2, no. 1 (2024): 87–105.

⁶⁰ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

⁶¹ Taufeni Taufik, “Peran Monitoring Dan Evaluasi Terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah,” *Jurnal Akuntansi (Media Riset Akuntansi & Keuangan)* 1, no. 2 (2013): 199–212.

meningkatkan efektivitas penyelenggaraan penerimaan murid baru serta mendukung keberlangsungan dan pengembangan madrasah.

B. Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM)

1. Pengertian Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM)

Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan madrasah untuk menerima calon murid baru sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah⁶². PMBM menjadi gerbang awal penyelenggaraan pendidikan karena melalui proses inilah madrasah melakukan seleksi, pendataan, serta penetapan calon murid yang berhak mengikuti proses pembelajaran pada tahun ajaran baru. Pelaksanaan PMBM tidak hanya bertujuan memenuhi daya tampung madrasah, tetapi juga memastikan bahwa proses penerimaan murid berlangsung secara tertib, transparan, objektif, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku⁶³.

Penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) bertujuan untuk:

- a. Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada calon murid untuk memperoleh layanan pendidikan pada satuan pendidikan madrasah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

⁶² Kementerian Agama RI, “Petunjuk Teknis Penerimaan Murid Baru (PMB) Madrasah Tahun Pelajaran 2026-2027.”

⁶³ Kementerian Agama RI.

- b. Menjamin proses penerimaan murid baru dilaksanakan secara objektif, transparan, akuntabel, berkeadilan, dan tanpa diskriminasi.
- c. Mewujudkan pemerataan akses pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat sesuai dengan daya tampung dan karakteristik madrasah.
- d. Memberikan kesempatan kepada calon murid dari berbagai latar belakang, termasuk calon murid dari keluarga kurang mampu dan calon murid berkebutuhan khusus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan madrasah melalui penyelenggaraan proses penerimaan murid baru yang tertib, efektif, dan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh Kementerian Agama.

Pelaksanaan PMBM dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang menjamin terciptanya proses penerimaan murid yang berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam Petunjuk Teknis PMBM Madrasah Tahun Pelajaran 2026/2027 dijelaskan bahwa pelaksanaan PMBM harus mengedepankan prinsip objektif, transparan, akuntabel, berkeadilan, dan inklusif⁶⁴. Setiap madrasah wajib menyelenggarakan proses penerimaan sesuai dengan ketentuan mengenai persyaratan, jalur penerimaan, kuota, daya tampung, serta tata cara seleksi yang telah ditetapkan. Selain itu, madrasah juga berkewajiban memberikan kesempatan kepada calon murid dari berbagai latar belakang tanpa melakukan diskriminasi berdasarkan kondisi sosial, ekonomi, maupun kebutuhan khusus, sehingga seluruh

⁶⁴ Kementerian Agama RI.

masyarakat memperoleh hak yang sama dalam mengakses pendidikan madrasah⁶⁵.

2. Dasar Hukum PMBM

Penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Perubahan istilah dari Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) menjadi Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) merupakan bagian dari kebijakan pemerintah dalam penyesuaian terminologi pendidikan nasional⁶⁶. Melalui petunjuk teknis yang diterbitkan setiap tahun, Kementerian Agama memberikan pedoman kepada seluruh madrasah mengenai mekanisme, persyaratan, jalur penerimaan, kuota, jadwal pelaksanaan, hingga tata cara seleksi calon murid baru sehingga pelaksanaan PMBM dapat berlangsung secara seragam di seluruh Indonesia.

Dalam Petunjuk Teknis PMBM Madrasah Tahun Pelajaran 2026/2027 ditegaskan bahwa penyelenggaraan PMBM harus berpedoman pada beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. Objektif, yaitu proses penerimaan dilakukan berdasarkan persyaratan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa dipengaruhi kepentingan tertentu.

⁶⁵ Kementerian Agama RI.

⁶⁶ Kementerian Agama RI.

- b. Akuntabel, yaitu seluruh proses penerimaan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Berkeadilan, yaitu memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh calon murid sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- d. Inklusif, yaitu memberikan akses pendidikan kepada seluruh calon murid, termasuk calon murid berkebutuhan khusus sesuai dengan kemampuan dan daya tampung madrasah.
- e. Tanpa diskriminasi, yaitu tidak membedakan calon murid berdasarkan suku, agama, ras, status sosial, ekonomi, maupun latar belakang lainnya, kecuali ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan⁶⁷.

Selain berlandaskan prinsip objektivitas dan keadilan, pelaksanaan PMBM juga harus menjunjung tinggi prinsip transparansi. Transparansi diwujudkan melalui penyampaian informasi secara terbuka mengenai persyaratan, kuota penerimaan, jadwal kegiatan, mekanisme seleksi, hasil seleksi, serta proses daftar ulang kepada masyarakat. Dengan adanya keterbukaan informasi, masyarakat dapat memperoleh akses yang sama terhadap seluruh tahapan PMBM sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan penerimaan murid baru di

⁶⁷ Kementerian Agama RI.

madrasah⁶⁸. Prinsip transparansi juga menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang baik (good governance) di lingkungan madrasah.

3. Tahapan PMBM

Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis mulai dari tahap persiapan hingga daftar ulang. Setiap tahapan saling berkaitan dan harus dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis yang ditetapkan oleh Kementerian Agama agar proses penerimaan murid baru berjalan tertib, efektif, dan akuntabel. Adapun tahapan PMBM meliputi sebagai berikut.

a. Persiapan

Tahap persiapan merupakan kegiatan awal yang dilakukan oleh madrasah sebelum pelaksanaan PMBM. Pada tahap ini, madrasah membentuk panitia penerimaan murid baru, menetapkan daya tampung, menyusun jadwal pelaksanaan, menyiapkan persyaratan pendaftaran, menentukan jalur penerimaan, serta mempersiapkan sarana dan prasarana pendukung⁶⁹. Persiapan yang matang menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran seluruh proses PMBM.

⁶⁸ Putra Jonatan Arbi, “Strategi Humas Dalam Meningkatkan Penerimaan Peserta Didik Baru Di Pondok Pesantren At Taufiq Petapahan” (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2025).

⁶⁹ Oktavia Buano, Suparto Iribaram, and Dyan Pratiwi, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Penerimaan Peserta Didik Baru Di MTs Yaa Bunayya Kota Jayapura,” *KARIWARI SMART: Journal of Education Based on Local Wisdom* 2, no. 1 (2022): 20–29.

b. Sosialisasi

Setelah tahap persiapan selesai, madrasah melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat mengenai penyelenggaraan PMBM. Sosialisasi bertujuan memberikan informasi kepada calon murid dan orang tua mengenai profil madrasah, program unggulan, persyaratan pendaftaran, jadwal kegiatan, mekanisme seleksi, serta tata cara pendaftaran⁷⁰. Penyampaian informasi dapat dilakukan melalui media cetak, media elektronik, media sosial, laman resmi madrasah, maupun kegiatan yang melibatkan masyarakat secara langsung sehingga informasi dapat diterima secara luas.

c. Pendaftaran

Tahap pendaftaran merupakan proses penerimaan berkas dari calon murid sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Pada tahap ini, panitia melakukan pemeriksaan kelengkapan dokumen administrasi, mencatat data calon murid, serta memberikan bukti pendaftaran kepada pendaftar⁷¹. Pelaksanaan pendaftaran dapat dilakukan secara luring, daring, atau kombinasi keduanya sesuai dengan kebijakan madrasah dan ketentuan yang berlaku.

⁷⁰ Umi Halwati Umi, “Analisis SWOT Dalam Program Humas Berupa Sosialisasi Penerimaan Siswa Baru Di SMP ZIIS Cilongok,” *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2023): 187–204.

⁷¹ Muti’ah Khoirun Aswaja, “Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Bangkalan” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2019).

d. Seleksi

Seleksi dilakukan apabila jumlah pendaftar melebihi daya tampung madrasah atau terdapat ketentuan tertentu yang harus dipenuhi oleh calon murid. Mekanisme seleksi disesuaikan dengan ketentuan dalam petunjuk teknis serta kebijakan masing-masing madrasah. Proses seleksi harus dilaksanakan secara objektif, adil, transparan, dan akuntabel sehingga seluruh calon murid memperoleh perlakuan yang sama sesuai dengan ketentuan yang berlaku⁷². Hasil seleksi selanjutnya diumumkan kepada masyarakat sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

e. Daftar Ulang

Tahap terakhir dalam PMBM adalah daftar ulang bagi calon murid yang dinyatakan diterima. Daftar ulang bertujuan untuk memastikan kesediaan calon murid menjadi murid pada madrasah yang bersangkutan sekaligus melengkapi administrasi yang masih diperlukan. Murid yang tidak melakukan daftar ulang sesuai jadwal yang telah ditentukan dianggap mengundurkan diri sehingga madrasah dapat melakukan pengisian kuota sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan selesainya tahap daftar ulang, rangkaian pelaksanaan PMBM dinyatakan berakhir dan madrasah dapat mempersiapkan kegiatan pembelajaran pada tahun ajaran baru..

⁷² Aisyah Rohaniyah et al., "Telaah Konseptual Tentang Proses Seleksi Dan Program Orientasi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 4 (2025): 2686–97.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat PMBM

Keberhasilan penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) tidak hanya ditentukan oleh prosedur administrasi yang telah ditetapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar madrasah. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi pendukung yang memperlancar pelaksanaan PMBM maupun menjadi penghambat yang memengaruhi pencapaian target penerimaan murid baru. Oleh karena itu, setiap madrasah perlu mampu mengidentifikasi berbagai faktor tersebut sebagai dasar dalam menyusun strategi yang efektif.

a. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam madrasah dan berada dalam kendali lembaga. Faktor ini meliputi kualitas kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi guru dan tenaga kependidikan, ketersediaan sarana dan prasarana, program unggulan, budaya organisasi, kualitas pelayanan, kondisi keuangan, serta efektivitas pengelolaan PMBM⁷³. Apabila seluruh komponen tersebut dikelola secara optimal, maka madrasah akan memiliki daya tarik yang lebih besar di mata masyarakat sehingga mampu meningkatkan minat calon murid untuk mendaftar.

Selain itu, citra positif madrasah, prestasi akademik maupun nonakademik, inovasi program pembelajaran, serta komunikasi yang

⁷³ Murhaban Murhaban, Andika Aprilianto, and Hani Adi Wijono, "Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di MIN 6 Aceh Timur," *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 4, no. 1 (2024): 117–31.

baik antara madrasah dengan wali murid juga menjadi kekuatan internal yang dapat mendukung keberhasilan PMBM⁷⁴. Sebaliknya, apabila kualitas pelayanan rendah, fasilitas belum memadai, atau koordinasi antarwarga madrasah kurang baik, maka kondisi tersebut dapat menjadi hambatan dalam menarik minat masyarakat terhadap madrasah.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar madrasah dan berada di luar kendali langsung lembaga. Faktor ini meliputi kondisi sosial ekonomi masyarakat, perkembangan teknologi informasi, kebijakan pemerintah, jumlah lembaga pendidikan yang menjadi kompetitor, kondisi demografi wilayah, serta persepsi masyarakat terhadap mutu pendidikan madrasah⁷⁵. Perubahan pada faktor-faktor tersebut dapat memengaruhi jumlah calon murid yang mendaftar setiap tahun ajaran baru.

Di samping itu, dukungan masyarakat, peran alumni, kerja sama dengan lembaga pendidikan sebelumnya, serta penyebaran informasi melalui media sosial juga menjadi faktor eksternal yang dapat memperkuat keberhasilan PMBM⁷⁶. Sebaliknya, meningkatnya

⁷⁴ Nabila Karima, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Citra Madrasah Melalui Program Unggulan Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Kota Malang” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2025).

⁷⁵ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (UIN Maliki Press, 2009).

⁷⁶ Muhamad Irwan and Dwi Novaria Misidawati, “Peran Media Sosial Dalam Meningkatkan Efektivitas Public Relations Institusi Pendidikan Tinggi,” *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 12, no. 6 (2025): 2344–60.

persaingan antarlembaga pendidikan, perubahan jumlah lulusan pada jenjang sebelumnya, maupun kondisi ekonomi masyarakat dapat menjadi tantangan yang perlu diantisipasi melalui penyusunan strategi yang tepat. Oleh karena itu, madrasah perlu mampu memanfaatkan peluang yang ada sekaligus mengantisipasi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal agar pelaksanaan PMBM dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Manajemen Strategi dalam PMBM

1. Hubungan Manajemen Strategi dengan PMBM

Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) merupakan salah satu kegiatan strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan karena menentukan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan pada setiap tahun ajaran. Keberhasilan PMBM diukur dari terpenuhinya jumlah murid baru, juga dari kemampuan madrasah memperoleh peserta didik yang sesuai dengan karakteristik, visi, dan tujuan lembaga⁷⁷. Di tengah meningkatnya persaingan antarlembaga pendidikan, perubahan kebutuhan masyarakat, serta perkembangan teknologi informasi, pelaksanaan PMBM tidak lagi dapat dilakukan secara konvensional, melainkan memerlukan strategi yang dirumuskan secara matang agar madrasah mampu menarik

⁷⁷ Maria Ulvi, Abdul Sahib, and Jenny Fransiska, “Strategi Lembaga Pendidikan Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kepahiang” (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, 2025).

minat masyarakat sekaligus mempertahankan kepercayaan yang telah dibangun.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, PMBM merupakan bagian dari strategi pengembangan lembaga yang berorientasi pada keberlangsungan organisasi⁷⁸. Jumlah murid baru yang diperoleh setiap tahun akan memengaruhi keberlangsungan program pendidikan, pemanfaatan sumber daya, stabilitas keuangan, hingga citra madrasah di mata masyarakat. Oleh karena itu, penyelenggaraan PMBM tidak dapat dipandang hanya sebagai kegiatan administrasi tahunan, tetapi sebagai bagian dari kebijakan strategis yang harus direncanakan secara sistematis, dilaksanakan secara terorganisasi, serta disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal madrasah⁷⁹. Dengan pengelolaan yang tepat, PMBM dapat menjadi sarana bagi madrasah untuk meningkatkan daya saing sekaligus memperkuat eksistensinya di tengah persaingan lembaga pendidikan.

Berdasarkan konsep manajemen strategi menurut Fred R. David, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi⁸⁰. Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus manajemen yang berkelanjutan. Dalam konteks PMBM, formulasi strategi diperlukan

⁷⁸ Subar Junanto, Mila Faila Shofa, and Latifah Permatasari Fajrin, "Manajemen Strategis Penerimaan Peserta Didik Melalui Sinergi Humas Dan Kesiswaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 6, no. 2 (2025): 111–26.

⁷⁹ Junanto, Shofa, and Fajrin.

⁸⁰ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

untuk menganalisis kondisi madrasah, menetapkan tujuan, serta memilih strategi penerimaan murid baru yang sesuai⁸¹. Implementasi strategi diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai program dan kebijakan PMBM, sedangkan evaluasi strategi dilakukan untuk menilai efektivitas pelaksanaan program sekaligus menjadi dasar dalam melakukan perbaikan pada periode berikutnya. Dengan demikian, penerapan manajemen strategi menurut Fred R. David menjadi pendekatan yang relevan untuk menganalisis bagaimana MI Plus Darul Falah Gambiran Mojoagung Jombang mengelola PMBM secara efektif dan berkelanjutan.

2. Penerapan Manajemen Strategi Fred David dalam PMBM

Tahap formulasi strategi merupakan langkah awal dalam penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM). Pada tahap ini, madrasah perlu menetapkan tujuan yang ingin dicapai, seperti target jumlah murid baru, karakteristik calon murid yang diharapkan, serta sasaran wilayah promosi⁸². Selain itu, madrasah juga perlu melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi. Analisis tersebut dapat mencakup kualitas program unggulan, kompetensi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana, keberadaan lembaga pendidikan lain sebagai kompetitor, serta kebutuhan dan harapan

⁸¹ Buano, Iribaram, and Pratiwi, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Penerimaan Peserta Didik Baru Di MTs Yaa Bunayya Kota Jayapura."

⁸² Fitri Susanti, Saidil Mustar, and Sumarto Sumarto, "Brand Image Dan Strategi Promosi Sekolah Dalam Menarik Minat Peserta Didik Baru Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kepahiang" (Pascasarjana IAIN Curup, 2024).

masyarakat terhadap layanan pendidikan⁸³. Hasil analisis tersebut menjadi dasar bagi madrasah dalam memilih strategi yang tepat untuk mencapai target PMBM.

Setelah strategi dirumuskan, tahap berikutnya adalah implementasi strategi melalui berbagai program dan kegiatan yang telah direncanakan⁸⁴. Dalam konteks PMBM, implementasi strategi dapat dilakukan melalui penyusunan kebijakan penerimaan murid baru, pembentukan panitia PMBM, pengalokasian anggaran, serta pelaksanaan berbagai kegiatan promosi dan sosialisasi kepada masyarakat⁸⁵. Promosi dapat dilakukan melalui penyebaran brosur, pemasangan spanduk, pemanfaatan media sosial, pengelolaan website resmi madrasah, penyelenggaraan open house, maupun kerja sama dengan lembaga pendidikan pra-madrasah seperti RA dan TK. Implementasi strategi juga mencakup peningkatan kualitas pelayanan kepada calon murid dan wali murid sehingga tercipta pengalaman yang positif selama proses PMBM berlangsung⁸⁶.

Tahap evaluasi strategi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan PMBM. Evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai,

⁸³ Leny Hartati, Nurhayati Nurhayati, and Nandang Hidayat, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada Lembaga Pendidikan," *Journal of Education Research* 5, no. 2 (2024): 1980–87.

⁸⁴ Aji Wahyudi, "Implementasi Rencana Strategis Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Dalam Upaya Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Kotawaringin Barat," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 2, no. 2 (2016): 99–103.

⁸⁵ Rizky Pangestika, Amilda Amilda, and Mardiah Astuti, "Strategi Pemasaran Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2024): 98–111.

⁸⁶ Aditia Fradito, Sutiah Sutiah, and Mulyadi Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020): 12–22.

seperti jumlah murid baru yang diterima, tingkat keterisian kuota, efektivitas media promosi yang digunakan, serta tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan PMBM⁸⁷. Selain itu, madrasah juga perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam melakukan perbaikan strategi sehingga penyelenggaraan PMBM pada tahun berikutnya dapat berjalan lebih efektif dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat.

Ketiga tahapan manajemen strategi menurut Fred R. David, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, merupakan suatu proses yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Formulasi strategi menghasilkan arah dan kebijakan yang akan dilaksanakan, implementasi strategi menerjemahkan rencana tersebut ke dalam tindakan nyata, sedangkan evaluasi strategi berfungsi mengukur tingkat keberhasilan sekaligus memberikan umpan balik untuk penyempurnaan strategi pada periode berikutnya⁸⁸. Dengan demikian, keberhasilan PMBM tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelaksanaan program, tetapi juga dipengaruhi oleh ketepatan perumusan strategi serta konsistensi dalam melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa teori manajemen strategi menurut Fred R. David memberikan kerangka

⁸⁷ Rahmat Hidayatullah, “Efektivitas Promosi Pada Sekolah MTS Terpadu An Nur Buuts Palu Dalam Meningkatkan Minat Calon Peserta Didik Baru Pada Pasca Pandemi Covid-19” (Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2023).

⁸⁸ David, *Strategic Management Concepts and Cases*.

konseptual yang komprehensif dalam menganalisis penyelenggaraan PMBM di madrasah. Melalui tahapan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, madrasah dapat merancang kebijakan yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal, melaksanakan program penerimaan murid baru secara efektif, serta melakukan perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi⁸⁹. Oleh karena itu, teori Fred R. David dipandang relevan sebagai landasan analisis dalam penelitian ini untuk mengkaji bagaimana manajemen strategi diterapkan dalam penyelenggaraan Penerimaan Murid Baru Madrasah di MI Plus Darul Falah Gambiran Mojoagung Jombang.

D. Kerangka Berpikir

Penerimaan Murid Baru Madrasah (PMBM) merupakan salah satu kegiatan strategis yang menentukan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan pada suatu madrasah. Keberhasilan PMBM tidak hanya ditentukan oleh banyaknya calon murid yang mendaftar, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan madrasah dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai strategi yang sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal lembaga. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan manajemen yang mampu mengarahkan seluruh sumber daya madrasah agar pelaksanaan PMBM berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

⁸⁹ David.

Penelitian ini menggunakan teori manajemen strategi menurut Fred R. David sebagai landasan dalam menganalisis penyelenggaraan PMBM di MI Plus Darul Falah Gambiran Mojoagung Jombang. Menurut Fred R. David, manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi meliputi penetapan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan tujuan, serta pemilihan strategi. Implementasi strategi berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi, pembentukan budaya organisasi, dan pelaksanaan program. Selanjutnya, evaluasi strategi dilakukan melalui kegiatan monitoring, pengukuran kinerja, tindakan korektif, serta perbaikan strategi secara berkelanjutan⁹⁰.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan PMBM dipengaruhi oleh penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji bagaimana formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi diterapkan dalam penyelenggaraan PMBM di MI Plus Darul Falah Gambiran Mojoagung Jombang. Ketiga tahapan tersebut menjadi kerangka analisis dalam mengidentifikasi proses manajemen strategi yang dilaksanakan madrasah sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai penerapan manajemen strategi dalam mendukung keberhasilan PMBM.

⁹⁰ David.

Gambar 2. 1 Peta Konsep Alur Kajian Teori