

STRATEGIC MANAGEMENT CASES
ANALISIS MULTIKASUS HARIAN SUARA MERDEKA DAN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1 PONOROGO

Nuurun Nahdiyyah¹, Agus Zaenul Fitri², Murdianto³

¹Institut Agama Islam Negeri Tulungagung

³Institut Agama Islam Sunan Giri (INSURI) Ponorogo

Email; nahdiyyah.ponorogo18@gmail.com

ABSTRACT

The most recent era of globalization refers to the unstoppable development of communication and information. Technology and human communication have developed into one of the basic needs, apart from the need for food, clothing, shelter, health and education. To capture the strategic management of an organization implemented, and in order to obtain strategic recommendations. This study focuses on a case analysis review directed at two organizations, namely, Suara Merdeka Daily, Central Java and MTsN 1 Ponorogo. This study uses the literature review method, by taking an inventory of the literature that has the same data trends and then an analysis is carried out by linking the two organizations that are the focus of the case analysis. The results of this study are that the results of case analysis in Suara Merdeka Daily and MTsN 1 Ponorogo are found, first that both have implemented strategic management in terms of environmental analysis, and strategic policies carried out in dealing with competitors. The two strategic management that has been carried out has shown evidence of improving the quality of the daily company, Suara Merdeka, with an increasing percentage of market share, while the MTsN 1 Ponorogo education services have shown an increase in the quality of achievement, both input and output quality of graduates.

Keywords: *Case Anaysis, Strategic Management, Institutional Transformation*

PENDAHULUAN

Globalisasi menunjuk pada perkembangan komunikasi dan informasi yang tak terbendung. Teknologi dan komunikasi manusia telah berkembang menjadi salah satu kebutuhan pokok, selain kebutuhan pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan, dan informasi. Tulisan ini fokus pada dua layanan penting bagi hidup manusia, yakni kebutuhan informasi dan pendidikan. Tulisan ini memotret dua organisasi yang pertama perusahaan

yang memberi layanan informasi (Surat Kabar Harian Suara Merdeka) dan organisasi *nirlaba* institusi pendidikan yang memiliki ciri khas keagamaan Islam yakni Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Ponorogo.

Pada *kasus pertama*, organisasi layanan informasi. Transformasi layanan informasi media massa pada berbagai format menunjuk pada kompetisi yang makin sengit. Radio yang diprediksikan punah setelah lahirnya televisi. Media cetak misalnya koran, diprediksikan punah karena lahirnya media digital. Benarkah anggapan publik ini? Media cetak yang mengalami penurunan *market share*, akibat pergeseran konsumen ke media elektronik sebagai sumber informasi. *Center for the Digital Future* memprediksikan tahun 2012 dan pada lima tahun sesudahnya hanya surat kabar yang besar yang bisa bertahan (Taqwim dan Hasfi, 2020). Sedangkan K. Rupert Murdoch dalam (Price, 2015) menyebut mungkin tidak akan ada lagi surat kabar dalam satu dekade ke depan.

Riset (Romadhoni, 2018) menghasilkan temuan serupa. Perkembangan teknologi informasi perlahan menggeser media informasi. Media cetak bertransformasi menjadi media berbasis digital. Dampak destruktifnya adalah menurunnya *market share* media cetak. Hadirnya media *online* telah melipat waktu bagi pembaca dan insan pers. Sumber informasi dapat diperoleh secara *real time*, lebih cepat, dan murah dibanding dengan media cetak. Tahun 2017 menunjuk kecenderungan penurunan tajam *market share* media cetak nasional maupun internasional. Terjadi pergeseran perilaku dalam memilih layanan teknologi informasi dari media cetak menjadi berbasis digital. AC Nielsen juga melaporkan beberapa temuan penting yakni menyodoknya internet sebagai sumber informasi (33 %) setelah televisi dengan prosentase (95%), radio (20%), surat kabar (12%), tabloid (6%) dan majalah (5%) (<http://www.nielsen.com>).

Kecenderungan ini dialami salah media massa cetak nasional yang berpusat di Semarang yakni Harian Suara Merdeka. Harian Suara Merdeka merosot tajam, hingga berada pada posisi terendah dari tiga kompetitor yang

lain, yakni Jawa Pos, Kompas, dan Solo Pos. Harian Suara merdeka hanya memiliki prosentase *market share* sebesar 12%. Hal ini paradoks dengan fakta awal kelahirannya. Lahir pada 11 Februari 1950, Harian Suara Merdeka merupakan media massa terbesar di Jawa Tengah yang menguasai pasar Jawa Tengah dengan *market share* lebih dari 90%. Munculnya media *online* yang menjadi kompetitor Harian Suara Merdeka mulai bermunculan juga Surat kabar lain adalah Kompas *Online*, Solopos *Online*, Jawa Pos *National Network*, Tribun Jateng, dan Wawasan (Ayunita, 2010).

Harian Suara Merdeka, semakin menunjukkan eksistensinya meskipun media kompetitor baik media cetak maupun *online* banyak berdatangan dan sedikit menggeser *market share* yang sebelumnya memiliki prosentase (90%) menjadi (61,67%) pada tahun 2013. Hal ini dapat dibuktikan dengan munculnya banyak divisi yang tergabung dalam Suara Merdeka *Network* yang terdiri dari media cetak, media *audio visual* seperti TV dan Radio, *e-Paper* dan media elektronik yang lainnya yang mampu mendorong Harian Suara Merdeka tetap eksis.

Kasus kedua pada layanan pendidikan. Potret organisasi yang sedang menjalani transformasi ini salah satunya adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Ponorogo. Berbeda dengan harian Suara Merdeka, MTsN 1 Ponorogo adalah organisasi nirlaba dan diselenggarakan oleh Pemerintah (Kementerian Agama). Namun MTsN 1 Ponorogo juga mengalami situasi hampir serupa. Terjadi penurunan kuantitas siswa pada rentang 2010 hingga 2015. Indikator ini menunjuk pada masalah pada beberapa aspek manajemen organisasi.

MTsN 1 Ponorogo berdiri pada tahun 1979. Madrasah ini semula bernama Madrasah Ronggowarsito yang terletak di desa Tegalsari, kabupaten Ponorogo. Situs ini berdekatan dengan Pesantren Gebang Tinatar Tegalsari. Pesantren yang dipimpin oleh Kiai Ageng Muhammad Besari, Pondok Pesantren tempat Kiai Bagus Burhan yang kemudian disebut Raden Ngabehi Ronggowarsito mencari ilmu. Setelah mengalami sebuah proses

panjang akhirnya berubah menjadi PGAN 4 tahun yang terletak di desa Karanggebang, Jetis, Ponorogo dan kemudian muncullah perubahan *nomenklatur* dari PGAN empat tahun menjadi MTsN Jetis Ponorogo. Lokasinya berpindah ke desa Josari Jetis Ponorogo hingga saat ini. Madrasah yang awal mulanya didirikan oleh masyarakat bersama tokoh masyarakat setempat dan kemudian berubah menjadi lembaga yang dikelola oleh negara kini mengalami sebuah perubahan sistem dan pola kelembagaan yang berbeda dari sebelumnya. MTsN 1 Ponorogo adalah nama baru yang muncul sesuai KMA no 643 tahun 2016 yang merubah nama sebelumnya dari MTsN Jetis Ponorogo (Tim Penyusun, 2018).

Rentang tahun 2010 sampai dengan tahun 2015 adalah masa sulit yang dialami MTsN 1 Ponorogo. Kepercayaan masyarakat menurun, pemerolehan siswa baru tahun ke tahun terus menurun situasi ini terus berlangsung hingga lima tahun. Pada tahun yang sama lembaga pendidikan yang dapat dinilai sebagai kompetitor yakni SMPN 1 Jetis memiliki status sebagai Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI). Madrasah ini berdiri tidak jauh dari MTsN 1 Ponorogo, sekitar 500 meter (Profil MTsN Ponorogo, 2014).

Pada tahun 2014 MTsN 1 Ponorogo memiliki jumlah peserta didik seluruhnya 687 peserta didik (Profil MTsN Ponorogo, 2014). Sementara SMPN 1 Jetis sejumlah 768 dengan proses PPDB yang ketat dan melalui proses yang sangat selektif, sehingga diperoleh input yang sesuai dengan standar cukup tinggi. Sementara MTsN 1 Ponorogo (yang kala itu bernama MTsN Jetis) menjadi pilihan kedua. Sebagai ilustrasi, saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), MTsN Jetis menunggu selesainya pengumuman seleksi siswa baru dari SMPN Jeti baru kemudian MTsN 1 Ponorogo mendapatkan *luberan*, yang kemudian diarahkan untuk masuk ke MTsN 1 Ponorogo. Situasi ini bertahan hingga tahun 2015 karena keberadaan kompetitor yang berstatus RSBI dan grafik perolehan siswa yang perlahan menurun. Selain masalah perolehan siswa sebagai potret kepercayaan masyarakat, terdapat situasi yang

menunjukkan terdapat masalah dalam kinerja kelembagaan, mulai dari capaian akademik, seperti hasil UN yang selalu di bawah SMPN 1 Jetis, prestasi non akademik dari tingkat kecamatan hingga level yang lebih tinggi, kabupaten, provinsi, atau tingkat nasional.

Situasi ini berbalik setelah terdapat transformasi pada manajemen atau tata kelola pada seluruh standar layanan pada tahun sesudahnya. Terjadi transformasi organisasi berbuah hasil. Riset (Nindasari, 2019) menyebut MTsN 1 berkembang menjadi madrasah inovatif tingkat Jawa Timur yang dibuktikan dengan perolehan penghargaan sebagai lembaga inovatif tingkat Jawa Timur. Penelitian tersebut menunjuk salah satu indikasi perolehan predikat sebagai lembaga inovatif di tingkat Jawa Timur didorong oleh peningkatan mutu *out put* peserta didik, baik capaian prestasi akademik maupun non-akademik, dan juga prestasi guru yang mengalami peningkatan cukup baik (Profil MTsN 1 Ponorogo, 2020). Fakta ini mendorong peneliti untuk melakukan kajian terhadap upaya transformasi dan manajemen strategis yang dilakukan hingga dapat membalik situasi dari grafik menurun pada tahun 2010-2015 dan kembali menanjak pada tahun 2015-2020.

Potret perusahaan Harian Suara Merdeka dan MTsN 1 Ponorogo menunjuk situasi yang serupa, yakni penurunan kepercayaan pengguna layanan (*market share* dalam istilah perusahaan) seiring dengan hadirnya kompetitor yang lebih berkinerja baik. Merujuk dari beberapa riset dan dokumentasi, kedua organisasi ini mampu melewatinya dengan baik. Kedua lembaga tersebut secara konsisten melaksanakan manajemen strategis yang tepat dan akurat. Proses perencanaan, pengelolaan, monitoring, dan evaluasi dapat mendorong percepatan dalam peningkatan mutu organisasi. Pada akhirnya dapat terus bersaing dan bergerak melewati para kompetitor. Paparan di atas menunjukkan bahwa organisasi modern harus melakukan transformasi untuk dapat bertahan di tengah zaman yang sedang berubah dengan cepat.

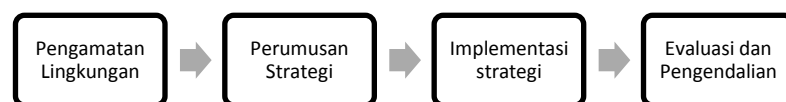
Tinjauan analisis kasus diarahkan pada menjadi dua rumusan penting, yakni: *pertama* bagaimanakah analisis kasus manajemen strategis di Harian Suara Merdeka Jawa Tengah? yang *kedua* bagaimanakah analisis kasus manajemen strategis di MTsN 1 Ponorogo? *ketiga* bagaimana karakteristik implementasi manajemen strategis di Harian Suara Merdeka dan MTsN 1 Ponorogo menghadapi kompetitor?

Kasus Manajemen Strategis

(Klein, 1992) menyebut metode analisis kasus banyak dipakai dalam dua puluh lima tahun terakhir dalam kajian manajemen strategis. Analisis kasus di suatu institusi menjadi benang merah yang dapat menjadi pembelajaran (*lesson learn*) dalam pelaksanaan manajemen strategis. Melaksanakan studi tentang analisis kasus pada manajemen strategis sebuah institusi dapat memperluas khazanah pengetahuan manajer, meningkatkan kinerja dan *skill* komunikasi, menjadi alternatif dalam pemecahan masalah di organisasi lain atau kasus lain, meningkatkan kemampuan berpikir holistik hingga mendapatkan gambaran situasi organisasi secara akurat yang dapat menemukan titik singgung yang tepat antara aspek teoritik dan praktik (Keys & Wolfie, 1988).

(Hunger & Wheelen, 1996) menyebut manajemen strategis sebagai bidang ilmu ini telah memotret seluruh proses pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan menjelaskan mengapa perusahaan berkembang dengan pesat dan yang lainnya tidak mau hingga akhirnya terpuruk bangkrut. Model manajemen strategis (Hunger & Wheelen, 1996) diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar.1 Model Manajemen Strategis Hunger & Wheelen (1996)



Alternatif model yang dikembangkan oleh (David, 2011) dengan menyebut manajemen strategis sebagai *art and knowledge*, seni dan pengetahuan yang berfokus pada upaya perumusan, implementasi, serta

evaluasi atas keputusan-keputusan pada berbagai fungsi dalam organisasi untuk mencapai sebuah tujuan.

Manajemen strategis dalam lembaga pendidikan dimulai dengan menerjemahkan visi dan misi lembaga menjadi strategi praktis yang didefinisikan sebagai perencanaan strategis atau RENSTRA (Fitri, Nasukhah dan Tayeb, 2020). Merumuskan visi, misi, dan menetapkan tujuan, kemudian mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang memengaruhi organisasi. Strategi terbaik dipilih dalam upaya mencapai tujuan lembaga, berangkat dari hasil identifikasi yang telah dilakukan.

Pada analisis kasus ini di tampilkan dalam kerangka dasar, kerangka dasar tersebut adalah pemeriksaan strategis McKinsey sebagaimana dikutip dalam (Hunger & Wheelen, 1996). Kerangka 7-S McKinsey dibagi menjadi tujuh komponen yakni: struktur, strategi, staf, *style* manajemen, sistem, prosedur, kriteria, dan nilai-nilai bersama (Waterman, Peters, & Philips, 1991).

Pemeriksaan strategis adalah suatu formulasi pemeriksaan manajemen, memotret perusahaan atau organisasi dari sudut pandang yang menyeluruh yang memungkinkan tersedianya berbagai penilaian holistik atas kondisi strategis yang dihadapi organisasi atau perusahaan. Pemeriksaan strategis dilakukan terhadap komponen utama dari manajemen strategis dalam konteks pengambilan keputusan. Kerangka dasar tersebut terbagi atas delapan hal yang saling terkoneksi. *Pertama*, evaluasi atas capaian kinerja organisasi atau perusahaan saat ini, *kedua*, evaluasi dan pemeriksaan yang diarahkan pada top manajemen strategis dari suatu perusahaan dan organisasi. *Ketiga*, pengamatan atas konteks eksternal yang melingkupi organisasi dan perusahaan, *keempat*, pengamatan terhadap konteks internal, utamanya potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi dan perusahaan, *kelima*, analisis terhadap faktor-faktor strategis (SWOT), *keenam*, membuat, memeriksa dan melakukan seleksi atas berbagai strategi

alternatif terbaik, *ketujuh* melakukan implementasi strategi yang dipilih, dan *kedelapan*, melaksanakan evaluasi (Hunger & Wheelen, 1996).

Metode analisis kasus strategis ini dilakukan dengan kajian literatur, yakni dengan menginventarisasi literatur yang memiliki kesamaan data yang dibutuhkan, kemudian dilakukan analisis dengan memotret dua organisasi yang menjadi fokus analisis kasus. Terdapat literatur hasil riset membahas tentang manajemen strategis, manajemen strategis kasus di media cetak, atau perusahaan, dan hasil riset membahas tentang manajemen strategis di lembaga pendidikan. Analisis kasus pada tulisan ini menggunakan model Hunger & Wheelen (1996) yang menggunakan alur analisis: pengamatan lingkungan baik internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

PEMBAHASAN

Analisis Kasus Manajemen Strategis Pada Harian Suara Merdeka: Pengamatan Lingkungan

Dalam pengamatan lingkungan ada dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor *internal* berupa faktor lingkungan sosial yang mencakup aspek hukum, politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Faktor internal kedua adalah lingkungan tugas kerja. Dalam faktor eksternal didapati beberapa faktor yakni faktor *current competitor*, faktor pendatang baru, dan faktor substitusi atau produk dan servis.

Surat Kabar Harian (SKH) Suara Merdeka hadir setelah revolusi fisik pasca kemerdekaan. Para insan pers dan pejuang pena merasa perlu menampung suara hati nurani dan aspirasi rakyat melalui suatu media yang dikelola oleh para insan pers sendiri. Koran ini kemudian kemudian diberi nama Suara Merdeka. Suara Merdeka merupakan peralihan nama sebelumnya yakni Mimbar Merdeka. Ada yang menarik dari perubahan ini. Pendiri harian Suara Merdeka, Hetami merasa tidak nyaman atas jumlah tigabelas (13) huruf yang menyusun kata Mimbar Merdeka. Pilihannya

kemudian jatuh pada kata “Suara Merdeka” duabelas (12) huruf. Nama yang kemudian dipilih hingga saat ini (Company Profile SKH Suara Merdeka, 2012).

Dekade pertama koran Suara Merdeka diterbitkan setiap sore hari, dengan target cetak 5000 eksemplar. Secara proses koran ini hanya dikendalikan oleh dua orang yang bertugas mengetik dan dua mesin ketik sebagai alatnya, dan untuk proses cetaknya di harian *De Locomotief*. Harian *De Locomotief* merupakan sebuah harian peninggalan Belanda yang tahun itu masih terbit di Semarang dan terletak di jalan Kepodang (Company Profile SKH Suara Merdeka, 2012).

Untuk melakukan upaya perbaikan di tengah hadirnya para pesaing, maka Suara Merdeka melakukan restrukturisasi pada pengelola. Pimpinan redaksi adalah H Hetami dan dibantu oleh dua wartawan yaitu H.R Wahjoedi dan Moh. Sulaiman. Di masa ini terdapat 1300 karyawan dan semua mendapatkan hak asuransi jiwa, kesehatan, uang transport, serta mendapat fasilitas kendaraan dinas dan seragam (Company Profile SKH Suara Merdeka, 2012).

Analisis SWOT terhadap SKH Suara Merdeka dapat ditemukan beberapa hal antara lain: kekuatan koran ini merupakan koran tertua yang sudah memilik *brand* dan pernah menjadi *market leader*. Sementara terdapat beberapa kelemahan antara lain produk belum memenuhi standar sebagai koran referensi, serta kualitas informasi serta cetaknya yang secara SDM masih belum profesional. Peluang yang dimiliki adalah minat masyarakat atau pelanggan masih tinggi seiring dengan peningkatan pendidikan dan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Ancaman yang muncul adalah munculnya kompetitor baru dan pergeseran era informasi yang menjadi terpusat pada basis digital.

Strategi Harian Suara Merdeka

Perkembangan media online yang sangat pesat menjadi tantangan tertinggi bagi manajemen SKH Suara Merdeka. Tantangan ini membuat SKH

Suara Merdeka menemupuh langkah-langkah strategis dengan konvergensi media. Konvergensi media dilakukan dengan penggabungan pola pemberitaan. Media yang semula berupa media cetak kini berubah menjadi media online. Hal ini dimulai dengan membangun jaringan dengan media masa lain. Suara Merdeka *Network*, begitu sebutannya. Jaringan kolaborasi antara SKH Suara Merdeka, Wawasan, Harian Semarang, suaramerdeka.com, Suaramerdeka TV, TraxFM, dan Suara Sakti FM.

Generic Strategy (alat bersaing)

Dalam proses *market share* ada empat hal pokok adalah produk, harga, tempat, dan publikasi. Dalam mengantisipasi setiap persoalan harian, Suara Merdeka menggunakan langkah-langkah bersama secara intens untuk melakukan FGD. Dari segi harga misalnya, Suara Merdeka tidak mengikuti harga lainnya meskipun tergolong agak tinggi, tapi masih dalam kategori medium dan masih memiliki pelanggan yang cukup kuat di Jawa Tengah. Sedangkan kegiatan promosi yang dilakukan melalui media radio maupun televisi juga *billboard*.

Peningkatan *market share* tahun 2019 Suara Merdeka telah mengalami peningkatan cukup pesat, dengan mempertahankan *market share* melalui jangkar media lokal seperti Semarang Metro, Suara Muria, Suara Pantura, Suara Kedu, dan Suara Banyumas. Berikut gambarannya:



Gambar. 2 Produk Suara Merdeka Network
Sumber: *Company Profile* Suara Merdeka, 2019.

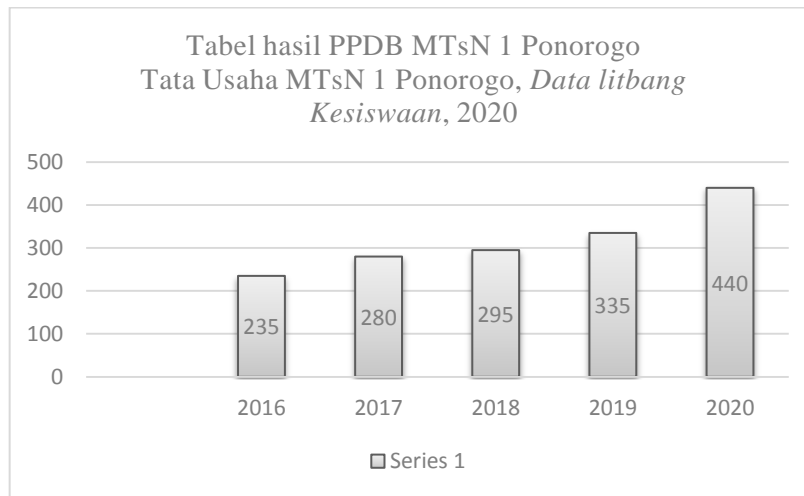
Distribusi koran pada tahun 2019 sebanyak 86.250 eksemplar. Dari angka tersebut Suara Merdeka secara pasar dibeli oleh 80% *customer* dan 20% terjual secara eceran, tersebar di 2 (dua) provinsi, 29 kabupaten, dan 6 kota (*Company Profile* Suara Merdeka, 2019).

Analisis Kasus Manajemen Strategis pada MTsN 1 Ponorogo: Pengamatan Lingkungan

Dalam pengamatan lingkungan ada dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal yang dideskripsikan sebagai berikut: *Pertama*, lingkungan Sosial yang menggambarkan beberapa faktor antara lain: faktor hukum/politik, sosial, dan teknologi. *Kedua*, lingkungan tugas kerja atau faktor eksternal yang menggambarkan beberapa faktor antara lain: faktor *current competitor*, faktor pendatang baru, dan faktor substitusi atau produk, dan servis.

Dari sisi faktor internal sisi hukum, nomenklatur MTsN 1 Ponorogo awalnya bernama MTsN Jetis yang menggambarkan situasi kewilayahan bagian selatan kabupaten Ponorogo, dan kemudian pada tahun 2016 berubah menjadi MTsN 1 Ponorogo yang secara kewilayahan menjadi Madrasah Negeri pertama dan tertua di Ponorogo dengan penyebutan angka satu yang merupakan urutan kelahiran lembaga.

Faktor sosial, setelah perubahan pola manajemen yang sebelumnya menggunakan pola manajemen konvensional, dan kehadiran budaya organisasi yang sudah berubah ditunjukkan dengan adanya pola struktur organisasi yang sebelumnya tidak merepresentasikan kebutuhan layanan. Kepercayaan masyarakat mengalami kenaikan, ditunjukkan pada peserta didik yang meningkat dari beberapa tahun sebelumnya. Kepercayaan masyarakat ini mendorong orang tua untuk menjadikan MTsN 1 Ponorogo sebagai madrasah pilihan bagi putra putrinya. Hal ini dapat dideskripsikan pada tabel perolehan peserta didik baru enam tahun terakhir sebagai berikut:



Gambar.3
Graik hasil PPDB MTsN 1 Ponorogo

Strategi MTsN 1 Ponorogo

Strategi manajemen yang dilakukan oleh MTsN 1 Ponorogo dimulai dari pola manajemen mutu terpadu. Dari data yang ditemukan telah dilakukan kebijakan-kebijakan strategi mulai dari perombakan struktur organisasi dari sebelumnya. Pada tahun 2015 struktur organisasi madrasah pada level *top leader* terdiri dari Kepala Madrasah dan dibantu oleh Wakil Kepala Madrasah bersama KTU dan Bendahara. Sedangkan pada tahun 2016 didapati perubahan struktur pada level *Top Leader*, dimana Kepala Madrasah dibantu oleh Wakil Kepala Madrasah, Kepala Program Unggulan, Litbang Akademik, Litbang Kesiswaan, dan Litbang Kehumasan (Tata Usaha MTsN 1 Ponorogo, 2020).

Strategi yang dilakukan selanjutnya adalah *membangun branding* madrasah dengan mengubah seluruh aktivitas kehumasan berbasis digital, kemudian meningkatkan program kemitraan atau kerja sama dengan lintas sektoral sehingga akhirnya terdapat ada 30 *MOU*, dimana kemitraan ini sangat aktif membantu madrasah dalam melakukan dinamika.

Dalam hal keuangan, madrasah melakukan revitalisasi pola transaksi dengan sistem *cash manajemen sistem* (CMS), semua transaksi keuangan bersifat non tunai, sehingga memudahkan seluruh transaksi dari pelanggan

dengan lebih mudah, cepat, terkontrol juga *real time*. Seluruh transaksi keuangan dapat dikendalikan dengan baik oleh satu pusat kontrol yaitu Kepala Madarash dan Kepala tata Usaha.

Dalam hal pengelolaan SDM guru karyawan, dimulai dengan *assesment* yang kemudian menjadi dasar pembagian *job description*. Berdasarkan *assesment* tersebut sekaligus memperoleh hasil peta potensi SDM untuk dikembangkan lebih lanjut.

Dari hasil kajian literatur dan observasi terhadap dua organisasi tersebut dapat dihasilkan beberapa hal sebagai berikut: *Pertama*, Harian Suara Merdeka telah mengalami keterpurukan dengan hadirnya kompetitor sehingga mengalami kemerosotan prosentasi *market share* dari 90% menjadi 12% pada tahun 2013. *Kedua*, dengan melakukan kebijakan-kebijakan strategis dengan melakukan konvergensi media yang telah menghasilkan banyak devisa dan produk hingga mampu mendongkrak kembali prosentase *market share*. *Ketiga*, MTsN 1 Ponorogo mengalami kemerosotan baik pada hasil PPDB, kualitas *input* dan *output* pada rentang tahun 2013 hingga tahun 2015 disaat hadirnya kompetitor yang mendefinisikan sekolahnya sebagai Rintisan Sekolah Berstandar Nasional pertama di Ponorogo. *Keempat*, kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan oleh MTsN 1 Ponorogo adalah reorientasi visi misi madrasah, perombakan struktur organisasi, perubahan sistem pengelolaan keuangan, peningkatan program kemitraan, dan penguatan SDM guru karyawan.

Berangkat dari hasil kajian literatur dan analisis kasus maka dapat ditemukan beberapa hal yang dapat didiskusikan sebagai kajian kritis; *petama*, bahwa koran Suara Merdeka dalam hal menemukan strategi dalam pengelolaan belum melakukan langkah antisipasi yang panjang, sehingga ketika muncul kompetitor koran Suara Merdeka sempat mengalami penurunan prosentase cukup tajam. *Kedua*, langkah strategis yang diambil oleh koran Suara Merdeka belum cukup komprehensif, tidak melihat pelanggan sebagai salah satu alat ukur untuk menemukan langkah strategis

sebagai alat analisis eksternal. *Ketiga*, belum dilakukan tata kelola SDM di MTsN 1 Ponorogo khususnya pada top manajer yang perannya dapat dimaksimalkan, *keempat* akselerasi SDM belum berimbang antara kecepatan perkembangan teknologi informasi, utamanya pada SDM yang berusia tua. *Kelima* adanya disparitas SDM dalam menginternalisasi visi dan misi madrasah.

PENUTUP

Kajian ini menemukan beberapa temuan penting. Dua temuan atas hasil analisis peneliti menemukan kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, Harian Suara Merdeka telah mengalami situasi sulit dengan hadirnya kompetitor, dan mengalami kemerosotan *market share* dari 90% menjadi 12% pada tahun 2013. *Kedua*, berbagai kebijakan strategis yakni, konvergensi media telah menghasilkan banyak variasi produk yang mampu mendongkrak kembali prosentase *market share*. *Ketiga*, MTsN 1 Ponorogo mengalami kemerosotan pada jumlah peserta didik, kualitas *input* dan *output* pada tahun 2013 hingga tahun 2015 saat hadirnya kompetitor Rintisan Sekolah Berstandar Nasional pertama di Ponorogo. *Keempat*, kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan oleh MTsN 1 Ponorogo adalah reorientasi visi misi madrasah, perombakan struktur organisasi, perubahan sistem pengelolaan keuangan, peningkatan program kemitraan, dan penguatan sumberdaya manusia guru karyawan.

REFERENSI

- Ahsani Taqwim and Nurul Hasfi, 2020. "Konvergensi Media Surat Kabar Harian Lokal Jateng Pos" 03, no. 33 (2020), <https://doi.org/10.24198/jkj.v3i2.25070>
- Budi Arista Romadhoni, 2018. "Meredupnya Media Cetak, Dampak Kemajuan Teknologi Informasi" Jurnal An-Nida, Vol. 10, No. 1, Januari-Juni,
- B Keys dan J Wolfie, 1988. *Management Education and Development: Current Issues and Emerging trends*, (Journal of Management,)

David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases, Thirteenth Edition*. USA: Prentice Hall.

Dokumen Litbang. 2018. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Jetis, (Profil MTsN 1, litbang)

Fitri, Agus Zaenul, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam*, P-ISSN: 2301-9166, E-ISSN: 2356-3877, Volume 8, Nomor 2, Desember 2019, hal. 289. Lihat di <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPI/article/view/2860/1814>, diakses pada 3 Nopember 2020.

H E Klein, 1992. *Preface, Forging New Partnership withh Cases, Simulations, Games and Others Interactive Methods*, (Nedhaam, Mass: World Association for Case Methode Research & Aplication)

Hunger, J.D., Wheelen, T.L 1996. *Strategic Managemen*, (Wesley, Publishing Company)

Price G, 2015. *Opportunities and Challenges for Journalism in the Digital Age: ASEAN and European Perspectives*. The Asia Europe Meeting (ASSEM,)

Profil MTsN 1 Ponorogo, 2014. *Data Kesiswaan Madrasah (MTsN 1 Po)*
R.W Waterman, Jr. T.J. Peters dan J.R. Philips, 1991. *The 7-S Framework dalam The Strategy Process: Concepts, Contens, Cases*, (Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall)

Rully Widya Nindasari, 2019. *Leadership Intellegence Kepala Madrasah dalam Pengembangan Mutu Inovasi Pendidikan*, (IAIN Ponorogo: Tesis)

TL Wheelen and J.D Hunger, *Using The Strategic Audit, SAM Advanced Manajemen Journal (Winter 1987)*

Litbang. 2018. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Jetis, (Profil MTsN 1, litbang)

Vidya Ayunita, 2010. *Media Menghadapi Kompetitor di Jawa Tengah (UNDIP: Skripsi)*.

Data pengunjung media online Suaramerdeka.com 2020

Data Sirkulasi Pemasaran Suara Merdeka 2020

Jurnal Pers Indonesia, *Media Cetak vs Media Elektronik*, September 2013.

Litbang Suara Merdeka 2013.

Tata Usaha MTsN 1 Ponorogo, Data Tata Usaha, 2020