

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Manajemen Strategi

#### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Kata manajemen dalam kamus bahasa Inggris bermakna mengelola, mengatur, melaksanakan, dan mengurus.<sup>1</sup> Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagaimana yang dikutip oleh Reksohadiprojo, yaitu manajemen adalah seni dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>2</sup>

Sementara Sudjana memaknai manajemen sebagai kemampuan melakukan kerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk meraih suatu tujuan organisasi.<sup>3</sup> Menurut Nawawi, manajemen adalah kemampuan *leader* dalam mendayagunakan orang lain untuk melakukan kegiatan secara bersama demi mencapai harapan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Istilah strategi sering kali dipakai di kalangan militer yang berarti cara atau ilmu untuk memenangkan perang. Akan tetapi dalam perkembangannya, strategi sudah dipakai dalam berbagai bentuk organisasi untuk mencapai suatu tujuan dan digunakan sebagai cara untuk memenangkan kompetisi atau menciptakan daya saing.

Mengenai strategi dalam organisasi, Wheelen dan Hunger berpendapat bahwa strategi merupakan rumusan terkait cara suatu organisasi dapat mencapai visinya dan cara mampu difungsikan dalam berkompetisi dan bersaing.<sup>5</sup> Berdasarkan beberapa definisi strategi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara atau rencana yang cermat untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.

Selanjutnya, kata manajemen dan strategi dirangkai menjadi satu dan memiliki makna yang baru. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi dari berbagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya.<sup>6</sup> Sementara Akdon mendefinisikan sebagai suatu cara dalam melakukan rumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai

---

<sup>1</sup> John Echols dan Hasan Syadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 1996), 372.

<sup>2</sup> Reksohadiprojo S., *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Pusat Penerbitan UT, 2003), 9.

<sup>3</sup> H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2000), 17.

<sup>4</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Cet. III, Yogyakarta: Gajah Mada University, 2005), 38.

<sup>5</sup> David J. Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S (Cet. 16, Yogyakarta: Andi, 2003), 16.

<sup>6</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2014), 5.

keputusan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal.<sup>7</sup>

Siagian juga memberikan definisi manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dari manajemen atas untuk dilaksanakan oleh seluruh tim kerja organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>8</sup> Dari beberapa pendapat tentang definisi manajemen strategi, kemudian dapat disimpulkan bahwa makna dari manajemen strategi merupakan ilmu dalam merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi suatu keputusan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Mulanya teori manajemen strategi sering digunakan untuk mengambil kebijakan dalam suatu perusahaan bisnis. Akan tetapi untuk saat ini, konsep manajemen strategi juga digunakan pada pengelolaan lembaga pendidikan dalam mencapai suatu tujuan, termasuk dalam menciptakan dan meningkatkan mutu pendidikan.

## 2. Tahapan dalam Manajemen Strategi

Manajemen strategi mencakup tiga tahapan sebagaimana yang disampaikan David, yaitu perumusan, implementasi atau pelaksanaan dan evaluasi strategi.<sup>9</sup>

### a. Perumusan Strategi

Tahapan dalam manajemen strategi diawali dengan melakukan sebuah perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi didasarkan pada pencapaian visi dan misi, identifikasi adanya peluang serta ancaman eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, menentukan strategi-strategi alternatif tertentu untuk mencapai tujuan.<sup>10</sup> Begitu juga yang disampaikan Tedjo, dalam rumusan strategi sebelumnya dilakukan atas dasar penetapan misi dan visi, tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, dan dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.<sup>11</sup>

Visi dan misi merupakan dasar utama dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Strategi yang dipilih harus selaras dengan apa yang menjadi

---

<sup>7</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2016), 5.

<sup>8</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 15.

<sup>9</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 6.

<sup>10</sup> *Ibid.*, 6.

<sup>11</sup> Tedjo Tripomo dan Udian, *Manajemen Strategi*, (Bandung : Rekayasa Sains, 2005), 28.

visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi mengisyaratkan akan tujuan puncak dari suatu organisasi dan ditulis dalam kalimat secara singkat.<sup>12</sup>

Perumusan strategi juga didasarkan pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki internal organisasi, sedangkan identifikasi lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal organisasi.

Berdasarkan konsep David, dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pembuatan tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan harus dinyatakan, disampaikan, dan dikomunikasikan secara jelas dan baik. Tujuan harus bersifat kuantitatif, realistis, dapat dipahami dan mungkin untuk bisa dicapai. Oleh karena itu, penting sekali membuat tujuan jangka panjang untuk meraih suatu keberhasilan organisasi di masa mendatang.

Langkah berikutnya dalam tahap perumusan strategi adalah menganalisis serta memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Analisis pilihan asumsi strategi merupakan analisis lebih lanjut dari informasi yang telah dikembangkan pada tahap-tahap sebelumnya. Informasi tersebut sangat diperlukan dalam menentukan rangkuman kegiatan yang harus dilaksanakan dan harus berorientasi pada misi organisasi dalam usaha mencapai visi serta tujuan.<sup>13</sup> Serangkaian strategi alternatif yang dianggap paling menarik bisa dikelola dan dikembangkan.

Perumusan strategi merupakan tahap awal dan penentu untuk menjadi organisasi atau lembaga pendidikan yang diinginkan. Strategi-strategi yang dirumuskan didasarkan pada pencapaian visi misi, serta hasil analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan. Lembaga pendidikan/sekolah yang mengharapkan terwujudnya karakter siswa yang saleh dan berprestasi. Sudah barang tentu strategi yang disusun dan dipilih adalah strategi untuk mencetak dan mewujudkan anak yang saleh dan berprestasi.

#### **b. Implementasi Strategi**

Implementasi merupakan usaha mewujudkan sebuah rumusan menjadi nyata melalui berbagai pembinaan dan pemotivasian kepada pelaksana kegiatan.<sup>14</sup> Berkaitan dengan hal itu, Rowe mengemukakan beberapa syarat yang harus diperhatikan dalam melakukan

<sup>12</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), 216.

<sup>13</sup> Akdon, *Strategic Management*, 129.

<sup>14</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), 48.

implementasi strategi, antara lain,<sup>15</sup> a) menyiapkan dan mengomunikasikan rencana strategi, b) pembiayaan pelaksanaan strategi, c) memahami keadaan lingkungan meliputi adanya asumsi dan kepercayaan, nilai, budaya pemasaran, strategi pemantauan, strategi pertumbuhan, objek, tujuan, serta adanya saran yang membangun, d) menilai lingkungan eksternal meliputi analisis pemangku kebijakan, pemindaian lingkungan, analisis kerentanan, memperkirakan kondisi lingkungan secara kualitatif, e) memberikan penilaian secara dinamik pada produk, teknologi, pemetaan kompetisi produk melalui analisis portofolio, dan memahami kompetisi secara portofolio.

Langkah yang dilakukan dalam tahapan implementasi strategi sebagaimana yang disampaikan David bahwa dalam penerapan strategi harus ada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, dan mengalokasikan sumber daya.<sup>16</sup> Tujuan tahunan harus direncanakan sebaik mungkin, sejalan dengan tujuan jangka panjang serta menjadi pendukung bagi strategi-strategi yang akan dilaksanakan. Membuat tujuan jangka pendek penting dilakukan oleh suatu organisasi, di samping adanya tujuang jangka panjang. Hal tersebut sebagaimana disampaikan Bedeian dan Glueck, yaitu tujuan tahunan memiliki beberapa fungsi antara lain: sebagai pedoman tindakan, memberikan sumber legitimasi pada suatu bisnis, menjadi standar kinerja, sebagai sumber motivasi, dan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.<sup>17</sup>

Langkah selanjutnya adalah membuat kebijakan. Kebijakan dapat membantu memecahkan suatu masalah yang muncul. Kebijakan juga sebagai pemandu jalannya penerapan strategi. Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan untuk tindakan tertentu berdasarkan strategi pencapaian yang ditargetkan.<sup>18</sup>

Implementasi strategi dapat dikaitkan dengan konteks dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana hasil penelitian dari Irani, Murniati, dan Khairuddin. Hasil penelitian mereka, yaitu upaya yang dilakukan SMAN 10 Fajar Harapan dalam mengimplementasikan strategi peningkatan mutu pendidikan melalui serangkaian aktivitas dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui kondisi internal,

---

<sup>15</sup> Rowe, *Strategic Management, A. Methodological Approach* (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 299.

<sup>16</sup> *Ibid*.,,6.

<sup>17</sup> A.G. Bedeian dan W.F.Glueck, *Management*, edisi ke-3 (Chicago: The Dryden Press, 1983), 212.

<sup>18</sup> Akdon, *Strategic Management*.,,,,,,187.

kondisi eksternal sekolah, dan implementasi strategi sebagai upaya untuk memenuhi standar pendidikan nasional.<sup>19</sup>

Implementasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan juga disampaikan oleh Abin dalam hasil penelitiannya, bahwa implementasi strategi di MAN Kunir Blitar dilakukan melalui tim perumus, menentukan kebijakan, menyusun rencana jangka panjang setiap empat tahun sekali dan rencana tahunan, membuat kelas bilingual, menyusun perangkat mengajar, mengadakan MGMP dan *workshop*. Di MAN Kota Blitar, pembentukan tim perumus visi misi, pengadaan *Ma'had*, membuka kelas *Enricmant* (pengayaan), penyusunan perangkat mengajar, mengadakan *workshop* diawal tahun pelajaran, dan membentuk MGMP.<sup>20</sup>

### c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan proses monitoring penilaian hasil kinerja yang telah dilakukan. Suchman yang dikutip Arikunto mengartikan evaluasi sebagai sebuah proses dalam menentukan hasil beberapa kegiatan yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuannya.<sup>21</sup>

Tiga tahapan strategi ini harus dilaksanakan untuk mewujudkan hal yang menjadi tujuannya. Tahapan tersebut diawali dengan perumusan yaitu memilih pola tindakan utama untuk mencapai visi dan misi, yang kemudian diwujudkan dalam suatu tindakan atau implementasi. Terakhir, untuk melihat kesesuaian implementasi tersebut dengan perumusan strategi, maka diperlukan suatu evaluasi. Evaluasi dibutuhkan sebagai pengendali untuk mendeteksi masalah-masalah yang terjadi, kemudian melakukan perubahan atau penyesuaian jika memang diperlukan.

Hunger dan Wheelen mengatakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat langkah dasar strategi, yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan, implementasi, dan evaluasi.<sup>22</sup> Pengamatan lingkungan merupakan tahapan pertama sebelum melakukan perumusan strategi. Hal ini berbeda dengan pendapat David di atas bahwa pengamatan lingkungan internal dan eksternal masuk dalam tahap perumusan strategi,

<sup>19</sup> Ulfa Irani, Murniati, Kharudin, *Implementasi Manajemen Stragi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan* (Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 2, November 2014. ISSN 2302-0156), 65-69.

<sup>20</sup> Moh. Rois Abin, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, p- ISSN: 2303-1891; e- ISSN: 2549-2926), 95-96.

<sup>21</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Adminsitrasi Pendidikan, Teknologi, dan Kejuruan* (Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 27.

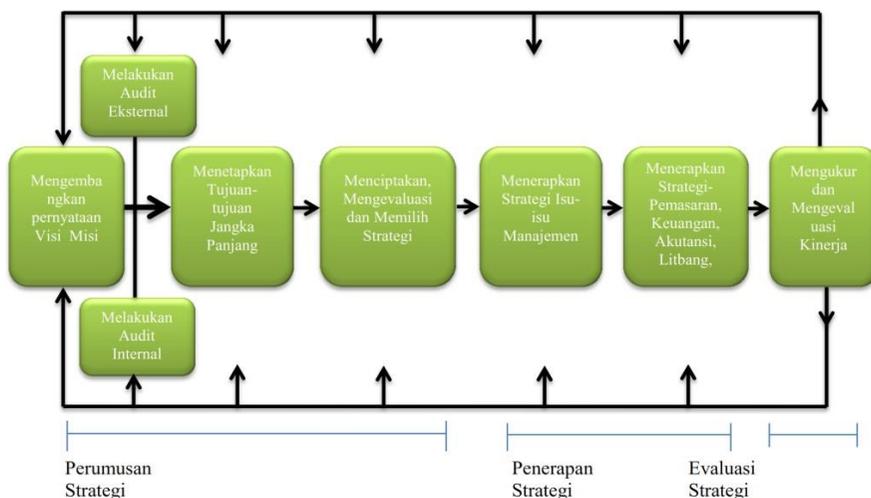
<sup>22</sup> Hunger dan Wheelen, *Manajemen Strategis*, 9.

bukan menjadi tahapan tersendiri. Sehingga menurut David hanya ada tiga tahapan dalam manajemen strategi.

Selain David, Hunger dan Wheelen, tahapan-tahapan dalam manajemen strategi juga disampaikan oleh Doseri, Elgazzar dan Nouby. Berbeda dengan David, Hunger, dan Wheelen, mereka menyebutkan adalima tahapan dalam manajemen strategi, antara lain tahap perencanaan kegiatan, tahap pendesainan kegiatan, tahap menyelenggarakan atau mengorganisasikan kegiatan, tahap menerapkan kegiatan, dan terakhir tahap mengevaluasi kegiatan dan memberikan umpan balik.<sup>23</sup> David meringkasnya menjadi tiga tahapan, sebagaimana yang sudah disampaikan di atas, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Hunger dan Wheelen menyebutkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal menjadi tahap tersendiri sehingga menjadi empat tahapan dari tiga tahapan yang sama sebagaimana yang disampaikan David.

### 3. Model Manajemen Strategi

Model manajemen strategi akan mempresentasikan sebuah proses pelaksanaan dari manajemen strategi mencakup beberapa tahap yang harus dilalui. Masing-masing tahapan ada beberapa langkah yang harus dilalui. Tahapan manajemen strategi menurut David dapat dilihat pada gambar berikut ini.

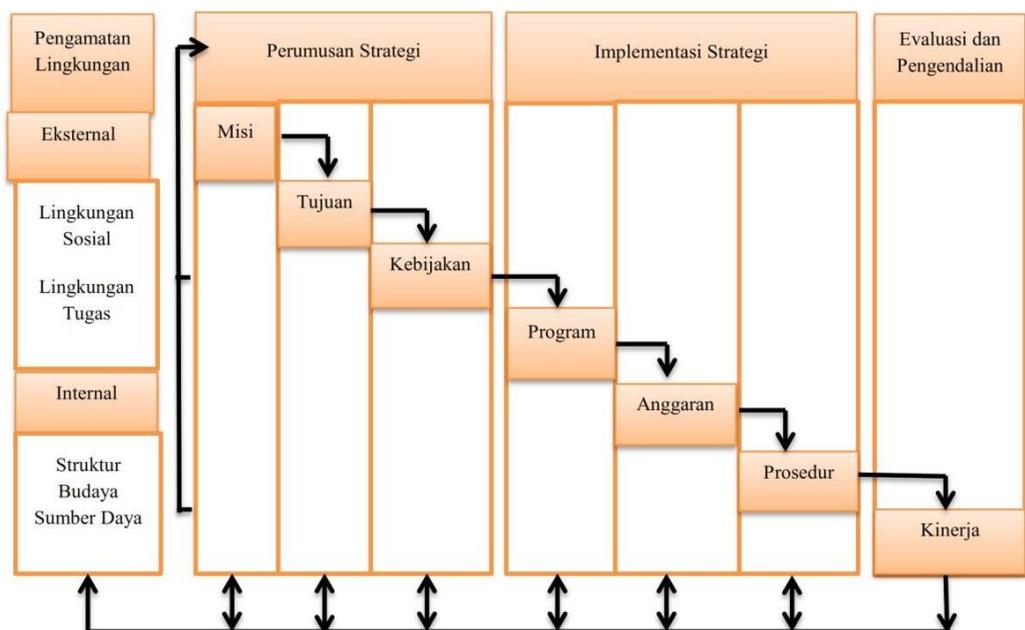


**Bagan 2.2 Model Manajemen Strategis Komprehensif Fred R. David**

<sup>23</sup> Muneera Al-Doseri, Abdellatif Elgazzar and Ahmed Nouby, *A Strategy For Managing E-Training Environment's Activities And Its Effectiveness In Developing Blended Learning Design Competencies Of Bahraini Secondary Stage Female Teachers* (International Journal of Arts & Sciences: CD-ROM. ISSN: 1944-6934 :: 09(02):1-16 (2016)), 2.

Model manajemen strategi David sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, ada tiga tahapan dalam manajemen strategi. Pertama, perumusan strategi. Langkah-langkah dalam perumusan strategi meliputi kegiatan mengembangkan visi dan misi, melakukan identifikasi, serta analisis internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, dan menyusun strategi-strategi pilihan. Kemudian langkah yang kedua, yaitu implementasi strategi, menerapkan isu-isu strategi dalam mencapai tujuan. Tahap yang terakhir, yaitu mengukur dan mengevaluasi kinerja.

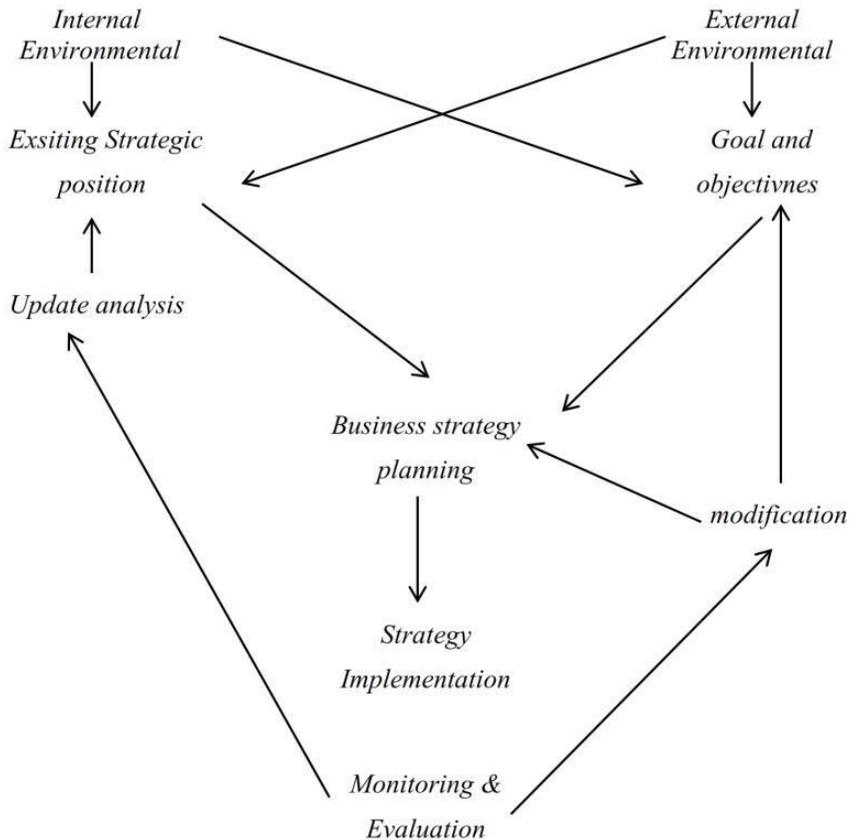
Model manajemen strategi selanjutnya adalah menurut Hunger dan Wheelen, yaitu ada empat tahapan dalam manajemen strategi, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi/pengendalian. Hunger dan Wheelen berpendapat bahwa pengamatan lingkungan menjadi tahapan tersendiri dalam manajemen strategi. Menurutnya, pengamatan lingkungan merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum menyusun suatu strategi sehingga ini menjadi langkah tersendiri sebelum ke tahap perumusan strategi. Untuk lebih jelasnya, dilihat dalam bagan berikut ini.



**Gambar 2.3 Model Manajemen Strategis Hunger dan Wheelen**

Sementara Hill dan Jones menyebutkan bahwa proses manajemen strategi erat kaitannya dengan komponen dari manajemen strategi sebagaimana yang dijelaskan pada gambar 2.4<sup>24</sup> berikut.

<sup>24</sup> *Ibid.*, 20.



**Gambar 2.4 Proses Manajemen Strategi Hill dan Jones**

Pada gambar dapat dilihat bahwa proses manajemen strategi terdiri dari sejumlah komponen yang berbeda. Komponen tersebut termasuk pemilihan misi organisasi, analisis lingkungan kompetitif eksternal organisasi dan lingkungan operasi internal, pemilihan bisnis yang sesuai dan strategi tingkat perusahaan, dan adanya sistem kontrol pada penerapan strategi.

#### **4. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Salah satu proses penerapan manajemen strategi adalah dengan melakukan penilaian melalui analisis lingkungan organisasi. Hal tersebut meliputi suatu kondisi dan pengaruhnya di dalam dan sekitar organisasi berupa kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangan eksternal yang harus dihadapi organisasi.

Analisis lingkungan internal meliputi faktor positif yang bisa memberikan keuntungan strategi untuk mencapai tujuan dan faktor dari

dalam organisasi yang bersifat negatif yang bisa menghambat organisasi mencapai tujuan. Lingkungan eksternal meliputi situasi serta faktor dari luar organisasi yang memiliki sifat positif yang mampu membantu organisasi mencapai harapan dan adanya faktor dari luar organisasi yang bersifat negatif yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.<sup>25</sup>

Proses analisis lingkungan ini harus melibatkan manajer, pimpinan devisi, dan seluruh karyawan. Dalam analisis ini, dibutuhkan pengumpulan informasi terkait operasi organisasi, baik dilihat dari energi kekuatan yang dimiliki, maupun kekurangan-kekurangannya.

Selain melakukan identifikasi akan kelebihan dan kekurangan yang pada organisasi, dalam analisis ini juga harus mampu mencermati adanya peluang serta ancaman. Faktor yang ada di lingkungan eksternal ini antara lain meliputi beberapa bidang yang berhubungan atau berinteraksi secara langsung dengan organisasi, seperti konsumen dan pelanggan, kemudian kondisi ekonomi, teknologi, sosial, budaya yang juga memiliki peran penting dalam memberikan pengaruh terhadap eksistensi organisasi.<sup>26</sup>

Berdasarkan dari hasil identifikasi tersebut, kemudian akan dikaitkan dengan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, barulah kemudian dibuat kesimpulan analisis internal dan eksternal. Dari kesimpulan analisis, selanjutnya dikembangkan ke arah suatu perumusan atau perencanaan strategi/renstra yang tepat dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

## 5. Analisis SWOT di Lingkungan Pendidikan

SWOT merupakan *strengths*/kekuatan, *weaknesses*/kelemahan, *opportunities*/peluang, dan *threats*/tantangan/ancaman. Analisis SWOT ini menjadi alat yang populer dan sering digunakan dalam menyusun sebuah perumusan strategis. Saigian menyampaikan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh jika mampu digunakan secara tepat. Keampuhan tersebut terletak pada kemampuan penyusun strategi dalam memaksimalkan peran faktor kekuatan serta memanfaatkan peluang untuk meminimalisasi kelemahan yang ada di organisasi dan mampu menekan dampak ancaman yang timbul.<sup>27</sup>

Sallis menyampaikan bahwa indikator keberhasilan faktor internal dan eksternal yang harus dicapai pada lembaga pendidikan/sekolah, yaitu untuk indikator faktor internal meliputi: sistem PPDB yang mudah, model pembelajaran yang mampu memenuhi kebutuhan siswa, berkembangnya

<sup>25</sup> Akdon, *Strategic Management*,...,111-112.

<sup>26</sup> *Ibid*,...,113.

<sup>27</sup> Siagian, *Manajemen Stratejik*,...,172-173.

perilaku sosial/akhlak yang baik, dan adanya *teamwork* yang solid sehingga akan mempermudah dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Untuk faktor keberhasilan eksternal, dapat ditunjukkan dengan adanya kepuasan dan kepercayaan dari konsumen pendidikan.<sup>28</sup>

Pada proses analisis SWOT, Akdon menyampaikan bahwa identifikasi dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang sudah dilakukan. Kemudian, disusun berdasarkan peringkat yang dimasukkan dalam matriks. Selanjutnya, setiap butir kekuatan dapat dianalisis silang dengan butir pada peluang dan atau ancaman. Dengan demikian, dapat diperoleh serangkaian pilihan strategi SO, WO, ST, dan WT serta diurutkan sesuai dengan pertimbangan dan sesuai dengan peringkatnya.<sup>29</sup>

**Tabel 2.1 Matrik Analisis SWOT**

|                                       |                            |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| INTERNAL FACTORS<br>EKSTERNAL FACTORS | STRENGTHS                  | WEAKNESSES                 |
|                                       | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. |
| OPPORTUNITIES                         | STRATEGI SO                | STRATEGI WO                |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.            | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. |
| THREATS                               | STRATEGI ST                | STRATEGI WT                |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.            | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. |

<sup>28</sup> Sallis, *Total Quality*,,225.

<sup>29</sup> Akdon, *Strategic Management*,,132.

## 6. Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ini sebagaimana yang disampaikan David, dapat membantu suatu organisasi dalam merumuskan strategi-strategi yang dianggap paling tepat dalam usaha mencapai suatu tujuan yang telah diharapkan.<sup>30</sup> Salusu menyatakan beberapa manfaat terkait penerapan manajemen strategi, yaitu:<sup>31</sup> a) dapat meminimalisasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, b) mampu menciptakan kesinergian sehingga dapat meningkatkan produktivitas, c) membantu dalam menyesuaikan arah tujuan organisasi.

Menurut penelitian yang disampaikan oleh Hunger dan Wheelen, manajemen strategi memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan terhadap 28 perusahaan manufaktur, 20 diantaranya mengungkapkan kinerja baik yang terjadi disebabkan adanya perencanaan yang baik, 5 perusahaan lainnya mengungkapkan bahwa tidak ada perbedaan antara perencanaan dengan pelaksanaan, dan 3 perusahaan yang tersisa mengungkapkan bahwa dengan adanya perencanaan akan mengganggu produktivitas kinerja.<sup>32</sup> Bukti tersebut menjadikan kesimpulan bahwa manajemen strategi yang dilaksanakan secara efektif akan memiliki pengaruh yang baik atau manfaat terhadap kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi sangat berpengaruh pada hasil yang dicapai organisasi.

Berbagai manfaat yang ditawarkan bagi organisasi yang melakukan penerapan manajemen, yaitu berupa keuntungan materi maupun keuntungan nonmateri. Namun, manajemen strategi sendiri bukanlah jaminan dari sebuah keberhasilan, bahkan tidak akan berfungsi jika manajemen strategi dijalankan dengan serampangan. Manajemen strategi harus dijalankan dengan penuh komitmen yang tinggi sehingga manajemen strategi tidak hanya sebagai wacana atau sebuah teori saja. Namun, hal tersebut harus benar-benar bisa membantu dalam mencapai suatu keuntungan atau keberhasilan.

## 7. Manajemen Strategi dalam Islam

Penyusunan dan penerapan strategi sudah dilakukan pada zaman Rasulullah saw ketika melakukan dakwah maupun saat berperang. Beberapa peperangan tidak dapat dihindari ketika nabi menjaga kedaulatan

---

<sup>30</sup> David, *Manajemen Strategis*, 23.

<sup>31</sup> J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategi Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2008), 495.

<sup>32</sup> Hunger dan Wheelen, *Manajemen Strategis*, 6.

wilayah Madinah.<sup>33</sup> Kemudian, terjadilah perang yang pertama yang disebut dengan Perang Badar. Kemenangan diraih kaum muslim dengan jumlah pasukan yang tidak seimbang antara kaum muslim dengan kaum Quraisy yang berjumlah 1.000 orang dan kaum muslimin hanya 313 orang. Kemenangan tersebut atas pertolongan Allah *Subhaanahu Wata'aalaa* dalam melindungi orang Islam. Namun di samping itu, Rasulullah saw juga menyusun strategi yang kuat dalam memenangkan peperangan tersebut.

Strategi yang digunakan Nabi Muhammad *Sallahu 'Alaihi Wasallam* dalam menghadapi dan mengendalikan Perang Badar antara lain: pertama, memberikan pendidikan kepada seluruh anggota tentara bahwa lawan perang adalah musuh Allah swt. Kedua, yang harus dihapuskan terlebih dahulu adalah panglima. Ketiga untuk tempat pengendalian sertapemberian arahan dari Nabi saw dan sebagai tempat berlindung dari serangan musuh, dibuatkan markas khusus. Keempat, meskipun dalam peperangan, salat tidak boleh dilupakan atau ditinggalkan. Kelima memotivasi para tentara untuk terus semangat dengan memberikan tawaran surga bagi yang *syahid*.<sup>34</sup>

Terkait penerapan strategi dalam meraih suatu tujuan dijelaskan dalam surah Al Anfal<sup>35</sup>. Dimana dalam surah tersebut, dijelaskan cara Allah swt memerintahkan untuk mempersiapkan perlengkapan perang guna memerangi kaum kafir dengan kemampuan, fasilitas, dan kesanggupan.<sup>36</sup> Perintah tersebut sebagai strategi yang harus dipersiapkan oleh kaum muslim dalam menghadapi peperangan, guna mencapai suatu kemenangan. Kisah Perang Badar tersebut mengisyaratkan bahwa Islam mengajarkan umatnya untuk menyusun strategi yang cermat dalam mencapai tujuan bersama.

Dikisahkan juga terkait penerapan strategi yang dilakukan oleh Khalid bin al Walid dalam memenangkan pertempuran Yarmuk. Strategi yang dilakukan adalah dengan mengelompokkan pasukan menjadi 30 sampai 40 kelompok. Setiap kelompok terdiri dari seratus pasukan dan akan dipimpin oleh satu komandan. Kelompok pasukan tersebut akan ditempatkan pada tempat-tempat strategis di medan peperangan sesuai dengan arahan dari panglima.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Bisri M. Djaelani, *25 Tokoh Kunci Sukses Dakwah Rasulullah SAW* (Yogyakarta: Warta Pustaka, 2005), 36.

<sup>34</sup> Daruis Lidin, *Menyikap Strategi Perang yang Disusun Oleh Nabi Muhammad SAW*. Zulfajar: Jurnal Asia Pertahanan dan Keselamatan, 1 (1).

<sup>35</sup> *Al Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Rilis Gerafika, 2009), 174.

<sup>36</sup> Abdullah bin Muhammad bin Abdurahman bin Ishaq Al Sheikh, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 4*, terj. M. Abdul Ghoffar. E. M, cet. Ke II (Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2003), 69.

<sup>37</sup> Mansur Abdul Hakim, *Khalid bin Al-Walid Panglima yang Tak Terkalahkan* (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 2014), 510-511.

Berkenaan dengan kisah di atas, dapat disimpulkan bahwa Islam mengajarkan tujuan suatu organisasi tidak begitu saja dapat tercapai, diperlukan adanya strategi yang terencana secara baik, dilaksanakan dengan penuh komitmen, dan dievaluasi untuk melakukan suatu perbaikan secara terus menerus. Dengan begitu, tujuan organisasi akan mudah untuk dicapai.

## B. Mutu Sekolah

### 1. Pengertian Mutu Sekolah

Mutu diartikan sebagai ukuran atau kadar baik suatu benda ataupun kualitas benda.<sup>38</sup> Mutu merupakan suatu hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.<sup>39</sup> Mutu merupakan karakteristik suatu produk yang bisa memenuhi kebutuhan serta mampu memberikan kepuasan bagi konsumen.<sup>40</sup> Mutu merupakan derajat kualitas suatu barang ataupun jasa, baik yang dapat dilihat secara langsung maupun secara tidak langsung, tetapi bisa dapat dirasakan, seperti suasana kedamaian, kenyamanan, kebersihan, ketertiban, dan lain sebagainya.<sup>41</sup> Sementara Georgieva and Shakina mengartikan mutu sebagai suatu keadaan atau kondisi yang membedakan dari yang lainnya, yaitu dari sifat atau karakternya, kebaikannya, dan pangkatnya.<sup>42</sup>

Berdasarkan aturan terkait kebijakan akreditasi sekolah yang saat ini dijadikan standar penyelenggaraan pendidikan bermutu di Indonesia, mutu merupakan jaminan bahwa pengelolaan pendidikan sudah sesuai dengan harapan.<sup>43</sup> Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan ukuran baiknya suatu barang maupun jasa yang bisa menimbulkan kepuasan bagi pengguna atau konsumen.

Teori tentang mutu juga disebutkan oleh beberapa ahli atau pakar mutu, di antaranya sebagai berikut.

#### a. Teori Joseph M. Juran

Juran menyebut mutu sebagai *quality is fitness for use*, yaitu kesesuaian bagi konsumen atau pengguna. Selanjutnya, dijelaskan

<sup>38</sup> Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 535.

<sup>39</sup> Thomas J. Peters dan Nancy Austin, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (New York: Random House, 1985), 34.

<sup>40</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar* (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2012), 28.

<sup>41</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 52.

<sup>42</sup> Natalia Georgieva and Marina Shakina, *Education Quality Improvement Via Creating And Introducing Modern Tools Of Interactive Teaching*, *International Journal of Arts & Sciences: ISSN: 1944-6934* :: 4(21):53-73 (2011).

<sup>43</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar* (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004), 2.

dalam buku *Juran's Quality Control Handbook* bahwa mutu merupakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan kemudian bisa memberikan kepuasan bagi pelanggan.<sup>44</sup>

Juran juga telah mengembangkan sebuah pendekatan untuk membantu para pimpinan sebagai manajer dalam sebuah organisasi dalam merencanakan mutu, yaitu yang sering disebut dengan istilah *strategic quality management*. SQM ini merupakan suatu upaya dalam meningkatkan mutu yang didasarkan pada tiga bagian staf yang berbeda, di antaranya adalah manajer senior, manajer menengah, dan para karyawan.<sup>45</sup>

Teori mutu dari Juran ketika dikaitkan konteks pendidikan, yaitu pendidikan bermutu adalah yang bisa memberikan hal yang diinginkan dari pelanggan internal maupun eksternal pendidikan. Dimana dalam mencapai mutu tersebut, digunakan sebuah pendekatan sebagaimana yang telah disampaikan di atas, yaitu *strategy quality management*. Pendekatan *strategy quality management* ketika diterapkan dalam konteks pendidikan dapat dipahami bahwa manajer senior/kepala sekolah harus merumuskan visi, prioritas, serta kebijakan sekolah. Kemudian, para waka bertanggung jawab terhadap jaminan mutu dengan melibatkan diri untuk melakukan dengan tim yang menyusun program peningkatan mutu.

**b. Teori Philip B. Crosby**

Crosby merangkum definisi mutu dengan istilah dalil-dalil manajemen mutu. Pertama, kualitas merupakan sama dengan standar/*conformance to requirement*, yaitu memenuhi atau sama dengan standar. Sedikit saja tidak terpenuhinya standar, maka bisa dikatakan tidak berkualitas. Standar yang dimaksud bisa dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan keinginan, harapan, ataupun kebutuhan dari konsumen/pelanggan. Kedua, kualitas merupakan pencegahan. Ketiga adalah tidak ada kerusakan (*zero effect*) atau tanpa cacat pada standar kinerja.

Teori mutu dari Crosby ketika dikaitkan dengan konteks pendidikan, yaitu pendidikan yang bermutu adalah sesuai dengan standar mutu/*conformance to requirements*, atau standar mutu pendidikan nasional melalui badan akreditasi nasional (BAN). Mutu pendidikan akan tercapai jika lembaga pendidikan melakukan kinerja dengan benar mulai awal perencanaan sampai pada setiap proses pelaksanaan. Inilah yang disebut dengan teori *zero effect*.

---

<sup>44</sup> Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, Mc Graw-Hill, New York, 1999, 2.1.

<sup>45</sup> Sallis, *Total Quality*, 109.

### c. Teori William Edwards Deming

Teknik PDCA (*plan, do, chek, action*) merupakan sebuah siklus yang ditawarkan oleh Deming. Deming mengatakan bahwa jika mutu ingin dapat tercapai pada sebuah organisasi, maka roda siklus PDCA harus berputar. Artinya, *plan, do, chek, dan action* harus terus dijalankan. Menurut Sugiano, roda PDCA ini diibaratkan seperti bola yang harus didorong agar terus berjalan menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan yang letaknya berada di atas.<sup>46</sup> Oleh karenanya, dibutuhkan upaya dan tenaga yang kuat dan maksimal untuk mampu mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya usaha, maka mustahil siklus PDCA akan mencapai tujuan.

Pada tahap *plan*, tujuan yang ingin diraih harus ditetapkan terlebih dahulu, serta menentukan cara, strategi, serta metode yang harus digunakan dalam meraih tujuan tersebut. *Do*, yaitu sebagai langkah untuk melakukan apa yang sudah dirumuskan dan direncanakan. Selanjutnya, diteruskan dengan *check*, yaitu melakukan pemeriksaan, peninjauan ulang terhadap pelaksanaan dari hal yang sudah direncanakan. Kemudian, terakhir adalah *act*, yaitu tahap pengambilan langkah-langkah korektif terhadap hasil dari *check*. Tindakan yang harus dilakukan yaitu tindakan perbaikan dan tindakan standarisasi.

Keuntungan dari penerapan siklus PDCA ini yaitu akan mempermudah dalam membagi wewenang serta tanggung jawab pada suatu organisasi menjadi pola kerja yang baik untuk menuju suatu perbaikan, untuk menyelesaikan segala permasalahan secara sistematis dan terus menerus, dan meningkatkan produktivitas kerja.<sup>47</sup>

Ada empat belas hal yang terkait dengan mutu dalam pendidikan yang dikemukakan Deming.<sup>48</sup> Pertama adalah konsistensi terhadap pemberian layanan kepada siswa. Layanan yang diberikan, baik berkaitan dengan proses pembelajaran maupun dari segi fasilitas. Kedua, menggunakan konsep mutu total. Artinya bahwa setiap komponen sekolah harus saling bekerja sama, berkomitmen, mendukung, serta bertanggung jawab dalam pencapaian mutu. Karena mMutu tidak akan bisa tercapai oleh satu pihak saja tanpa ada dukungan dan kerja sama dengan pihak yang lain.

---

<sup>46</sup> Syahu Sugiano, *Kamus Manajemen (Mutu)* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2006), 168.

<sup>47</sup> W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), 67.

<sup>48</sup> Deming dalam Jerome S Arcaro, Terjemahan Yosol Iriantara, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 85-89.

Ketiga, mengurangi kebergantungan pada sistem pengawasan. Artinya, bekerja dengan tidak mengandalkan perintah atau adanya pengawasan dari atasan. Proses mencapai mutu merupakan tugas dan tanggung jawab bersama. Jadi, harus diusahakan secara bersama bukan dijadikan sebuah beban atau perintah dari atasan atau pimpinan.

Keempat, memaknai sekolah bukan seperti organisasi bisnis yang hanya mengharapkan keuntungan materi semata, melainkan lebih diorientasikan pada peningkatan kualitas pendidikan melalui pelayanan yang prima. Kelima, memperbaiki mutu dengan mengurangi biaya serta meningkatkan produktivitas kerja. Keenam, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dengan terus semangat untuk belajar, seperti mengikuti pelatihan, ikut serta dalam kegiatan *workshop*, dan lain sebagainya.

Ketujuh, kepemimpinan dalam pendidikan. Pemimpin sekolah harus senantiasa siap membantu para bawahannya dalam melaksanakan tugasnya, terlebih ketika mengalami kendala yang bisa menghambat kelancaran dalam bekerja.

Kedelapan, harus saling bisa menciptakan lingkungan yang solid dan kondusif. Hal tersebut akan menciptakan jalinan kerja sama yang dapat menumbuhkan rasa kenyamanan dalam bekerja, sehingga mutu pendidikan akan mudah untuk terwujud. Kesembilan, meminimalisasi munculnya permasalahan yang bisa menghambat tercapainya keberhasilan pendidikan. Tentunya, dibutuhkan jalinan kerja sama/*networking* yang kuat sehingga hambatan serta tantangan yang ada dapat diselesaikan secara bersama.

Kesepuluh, menciptakan budaya mutu, dengan saling membangun kemandirian dan kesadaran dalam melaksanakan tugas. Kesebelas, terus melakukan perbaikan pada proses pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan. Kedua belas, mengutamakan usaha dalam memberikan motivasi dan pembinaan-pembinaan kepada siswa agar mencapai keberhasilan dalam belajar. Ketiga belas, kepala sekolah harus mampu menciptakan komitmen dan konsistensi yang tinggi terhadap budaya mutu. Hal tersebut kemudian akan dapat dicontoh oleh bawahannya, yaitu para guru dan juga karyawan/staf. Keempat belas, memiliki rasa tanggung jawab tinggi dalam mencapai dan meningkatkan mutu.

Berdasarkan beberapa definisi mutu di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan sesuatu yang bisa memenuhi bahkan melebihi hal yang dibutuhkan oleh pengguna/pelanggan mutu. Tujuannya, dapat menumbuhkan rasa kepuasan bagi pengguna mutu tersebut.

Edmond sebagaimana dikutip oleh Mutohar menyebutkan bahwa sekolah yang bermutu memiliki beberapa indikator sebagai karakteristik dari sekolah tersebut. Indikator tersebut adalah memiliki lingkungan yang nyaman, adanya target pencapaian visi, kepala sekolah, para guru dan staf, termasuk para siswa memiliki harapan yang tinggi untuk berprestasi, melakukan pengembangan-pengembangan sesuai dengan tuntutan iptek, melakukan evaluasi terhadap pencapaian mutu secara terus menerus, baik dari segi akademik, administrasi, maupun hubungan dengan masyarakat atau wali murid.<sup>49</sup>

Pada konteks pendidikan, sekolah dikatakan bermutu jika mampu menghasilkan lulusan yang unggul, memiliki bangun fisik yang bagus, pelayanan serta guru-guru yang baik, dan lain sebagainya.<sup>50</sup> Sebagaimana keterangan yang disampaikan di atas, pendidikan bermutu terjadi jika ada kepuasan dari pelanggan pendidikan. Sallis menyebutkan bahwa ada dua pelanggan dalam dunia pendidikan, yaitu:<sup>51</sup> kepala sekolah, guru, dan karyawan sebagai pelanggan internal, siswa sebagai pelanggan eksternal primer, orang tua dan pemerintah sebagai pelanggan eksternal sekunder, dan masyarakat luas sebagai pelanggan eksternal tersier.

Direktorat jendral pendidikan islam menyebutkan pendidikan dikatakan bermutu jika ditandai dengan terpenuhinya pelayanan pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan sehingga akan mampu mencetak peserta didik yang unggul baik di tingkat nasional maupun internasional dengan tetap menghargai tradisi dan wawasan kebangsaan serta nilai kemodernan.<sup>52</sup> Sementara Adam menyampaikan bahwa sekolah yang bermutu tidak hanya cukup terpenuhinya standar, melainkan yang terpenting yaitu adanya kemauan bagi pengelola sekolah untuk merespon perubahan.<sup>53</sup>

Creemers menyebutkan bahwa semua yang terlibat dalam pengelolaan sekolah harus bersungguh-sungguh dalam mendukung terlaksananya proses belajar mengajar. Hal tersebut sebagai kunci keberhasilan pendidikan. Selain itu juga memaksimalkan sumber pendukung, seperti fasilitas tempat, teknologi, pelayanan administrasi, tenaga kependidikan, dana, dan lain sebagainya.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Mutohar, *Manajemen Mutu*, 131-132.

<sup>50</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality*, 5.

<sup>51</sup> Sallis, *Total Quality*, 6.

<sup>52</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Rencana Strategi Pembangunan Pendidikan Islam 2015-2019* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2010), 28.

<sup>53</sup> Don Adams, *Defining Education Quality Planning, Education Planning* (New York: Unesco, 2006), 3-18.

<sup>54</sup> Creemers, *School Effectiveness, Effective Instruction and School Improvement in the Netherland* (New York: Chassell, 1992). 233.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, sekolah bermutu adalah sekolah yang berkarakteristik unggul. Sekolah dengan segala kebijakan dan manajemen yang digunakan meliputi *input*, proses, dan *output* yang baik akan membentuk karakteristik sekolah yang baik pula. Hal tersebut mampu memberikan kepercayaan serta kepuasan bagi pengguna pendidikan.

## 2. Proses Peningkatan Mutu Sekolah

Mutu pendidikan di sekolah harus terus ditingkatkan menjadi lebih baik dan berkualitas supaya pengguna pendidikan merasa puas akan layanan yang diberikan dan mendukung secara penuh terhadap proses pelaksanaan pendidikan. Dalam melaksanakan proses peningkatan mutu sekolah, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain: perencanaan sekolah termasuk di dalamnya perencanaan anggaran, mengelola sekolah dengan didasarkan pada rencana sekolah dan biaya yang sudah ditetapkan, dan melibatkan masyarakat agar terlibat dalam pengelolaan sekolah.<sup>55</sup>

### a. Menyusun Rencana Sekolah

Langkah awal dalam perencanaan strategi ini adalah dengan melakukan analisis lingkungan sekolah. Analisis lingkungan internal maupun analisis lingkungan eksternal melalui analisis SWOT. Hasil analisis ini akan dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan strategis dalam meningkatkan mutu sekolah.

Peningkatan mutu sekolah memerlukan adanya perencanaan strategis yang bisa menciptakan perubahan-perubahan yang berarti dalam mendongkrak mutu pendidikan. Proses perubahan yang berkaitan dengan perbaikan program dan kurikulum sekolah, peningkatan kinerja, peningkatan peran masyarakat, dan kualitas proses pembelajaran.<sup>56</sup>

Upaya dalam meningkatkan mutu sekolah juga dipengaruhi oleh peran kepala sekolah, antara lain: 1) adanya kejelasan terhadap manajemen mutu yang akan diterapkan, 2) membentuk tim pencapaian mutu, 3) mengidentifikasi permasalahan yang berpotensi terhadap pencapaian dan peningkatan mutu, 4) menyiapkan anggaran yang dibutuhkan, 5) pengambilan tindakan yang tepat sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan yang teridentifikasi, 6) program dilaksanakan secara efektif efisien, 7) bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu, 8) semaksimal mungkin untuk

---

<sup>55</sup> Muthohar, *Manajemen Mutu*, 160.

<sup>56</sup> *Ibid*, 161-162.

memanfaatkan waktu, dan 9) menyamakan visi, misi, dan tujuan dalam meningkatkan mutu.<sup>57</sup>

#### **b. Mengelola Sekolah Berdasarkan Rencana Sekolah dan Rencana Anggaran**

Sekolah sebagai lembaga pendidikan harus dikelola secara baik dan profesional agar mampu meningkatkan mutu pendidikan. Tentunya hal tersebut tidak akan terlepas dari peran seorang kepala sekolah. Karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sekolah di antaranya: 1) memiliki pandangan yang mendalam terkait mutu lembaga pendidikan, 2) memiliki komitmen yang tinggi 3) mampu menyampaikan informasi terkait mutu, 4) membuat kebijakan sekolah terkait jaminan kebutuhan siswa, 5) mampu meyakinkan para pengguna pendidikan, 6) mendukung serta membantu pengembangan tenaga kependidikan, 7) tidak mudah cenderung terhadap salah satu pihak, 8) terus berinovasi, 9) menjamin struktur organisasi akan bertanggung jawab secara jelas, 10) mengatasi permasalahan yang bisa menghambat pencapaian mutu, 11) membangun keefektifan tim kerja, 12) melakukan evaluasi dengan mekanisme yang tepat.<sup>58</sup>

Untuk melaksanakan program mutu yang sudah direncanakan, kepala sekolah harus memaksimalkan seluruh sumber daya potensial dan didukung dengan tim kerja yang bagus dan berkomitmen. Mutu merupakan tujuan bersama sehingga dalam peningkatannya pun harus melibatkan seluruh warga sekolah.

Hasil kinerja dipengaruhi dengan adanya kerja sama yang baik antar tim, Sopiah mengatakan karaktersitik tim yang sukses antara lain: 1) berkomitmen demi tujuan bersama, 2) menegakkan tujuan, 3) membutuhkan kepemimpinan sebagai pembina dan pengarah, 4) bertanggung jawab terhadap tugasnya dan senantiasa menghindari kemalasan sosial, dan 5) saling membangun kepercayaan.<sup>59</sup>

Setelah perencanaan strategis peningkatan mutu diimplementasikan, kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengecek perencanaan strategis yang telah disusun sudah benar-benar dilaksanakan dengan baik, kendalanya, faktor pendukung, dan tingkat perencanaan tersebut dilaksanakan. Dari hasil evaluasi inilah akan dilaksanakan perbaikan dan dijadikan dasar dalam membuat strategi berikutnya.

<sup>57</sup> Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep dan Implikasinya* (Jakarta: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), 190.

<sup>58</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: Rosdakarya, 2005), 86.

<sup>59</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: ANDI, 2008), 43.

### c. Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Sekolah

Peran masyarakat sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan keberlangsungan kemajuan sekolah, terlebih masyarakat yang secara langsung berhubungan dengan sekolah. Masyarakat yang akan memberikan penilaian terhadap mutu sekolah, karena masyarakat menjadi pelanggan dari layanan jasa yang diberikan sekolah. Sekolah yang memiliki mutu yang baik hampir bisa dikatakan adanya partisipasi masyarakat yang tinggi. Begitu sebaliknya, jika sekolah memiliki mutu yang kurang baik, maka kurang adanya partisipasi yang diberikan masyarakat. Dengan demikian, melibatkan masyarakat dalam proses peningkatan mutu karena masyarakat juga akan memberikan penilaian terhadap mutu tersebut.

Selain memberikan penilaian langsung terhadap mutu pendidikan di sekolah, Miarso juga menyampaikan tujuan peran serta masyarakat dalam pendidikan, antara lain: 1) masyarakat akan memiliki kesadaran serta kepedulian terhadap pendidikan, 2) terselenggaranya kerja sama yang saling memberikan keuntungan, 3) terciptanya efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, 4) meningkatkan produktivitas yang berarti meningkatkan kinerja sekolah.<sup>60</sup>

Hasil penelitian Maujud, menyebutkan peran masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan partisipasi masyarakat di MI Islahul Muta'allim, dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu partisipasi pada *input* pembelajaran, pada proses, dan *output*. Partisipasi masyarakat dibagi ke dalam peran perencana dan pengawas.<sup>61</sup> Peran masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan juga dijelaskan dari hasil penelitian, yaitu masyarakat membantu pihak madrasah dalam mengawasi anak ketika belajar di rumah dan perilaku anak di lingkungan masyarakat, serta menghadiri kegiatan madrasah yang melibatkan partisipasi dari masyarakat, memberikan bantuan berupa dana sukarela dan material.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Yusufhdi Miarso, *Menyemai Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 709.

<sup>61</sup> Fathul Maujud, *Peran Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah, Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Islahul Muta'allim Pagutan Kota Mataram* (Palapa: Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan, Volume 5, Nomor 2, November 2017; p-ISSN 2338-2352; e-ISSN 2540-9697;92-121), 119.

<sup>62</sup> Samsiah, Misykat Malik Ibrahim, Musdalifah, *Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Maroanging Kabupaten Balukumba (El-Idare: Journal of Islamic Education Management, Vol. 4, No. 2, Desember 2018, ISSN: 2461-0670, pp 171-181), 180.*

### 3. Sistem Penjaminan Mutu Sekolah

Sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan proses penentuan pencapaian standar pengelolaan pendidikan secara sistematis, konsisten dan diyakini dapat memuaskan pelanggan pendidikan dengan mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP).<sup>63</sup> Manfaat sistem penjaminan mutu pendidikan ini adalah sebagai pengendali penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai keberhasilan.<sup>64</sup>

Implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), yaitu standar minimal yang harus dipenuhi lembaga pendidikan dan pengelola pendidikan dalam proses penyelenggaraan pendidikan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Standar Nasional Pendidikan terdiri dari standar isi pendidikan, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.<sup>65</sup> Delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut akan membentuk sebuah rangkaian input, proses, dan *output*. Dalam SNP, hal yang menjadi *output* adalah standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan/*output* akan mencapai nilai yang tinggi jika input terpenuhi sepenuhnya dan proses berjalan dengan baik.

#### a. Standar Isi

Bentuk kegiatan pengembangan standar isi seperti penyusunan SK tim pengembang kurikulum, penyusunan dan *review* kurikulum madrasah, sosialisasi kurikulum madrasah kepada orang tua murid, penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler, dan pelaksanaan penilaian kegiatan ekstrakurikuler.

#### b. Standar Proses

Standar proses ini berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran.<sup>66</sup> Bentuk kegiatan pengembangan standar proses ini seperti penyusunan dan *review* prota, promes, dan silabus, penyusunan dan *me-review* RPP setiap tahun, *workshop* peningkatan kompetensi guru di bidang penyusunan silabus dan RPP sesuai prinsip penyusunan yang sesuai aturan, melaksanakan layanan perpustakaan untuk menyediakan layanan mengakses sumber belajar dengan mudah,

<sup>63</sup> I Made Alit Mariana dkk, *Anatomi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Denpasar Timur: LPMP Provinsi Bali, 2013), 5.

<sup>64</sup> Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Umum Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah* (Jakarta: 2016), 15-16.

<sup>65</sup> Soedijarto, *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita* (Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2008), 474.

<sup>66</sup> H.A.R. Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 169.

penyelenggarakan KKG yang mampu mendorong guru mewujudkan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan, dan supervisi pembelajaran secara berkala.

c. Standar Kompetensi Lulusan

Standar ini dijadikan acuan untuk pengembangan tujuh standar lainnya.<sup>67</sup> Berbagai bentuk pengembangan telah dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan/sekolah untuk mencapai standar kompetensi lulusan, seperti mengadakan bimbingan belajar intensif bagi siswa kelas VI, penyelenggaraan *try out* ujian sekolah, *Olimpiad Training Centar (OTC)*, *field trip*, *study tour* siswa kelas VI, pengiriman peserta lomba dalam berbagai ajang, upacara bendera, *class meeting*, pemantauan salat 5 waktu, baca Al-Qur'an, PHBI/ PHBN, dan lain sebagainya.

d. Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan

Untuk mencapai standar pendidik dan tenaga kependidikan tersebut, maka sekolah perlu untuk mengadakan kegiatan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuannya agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Bentuk kegiatan pengembangan tersebut antara lain seperti pengiriman pendidik dan tendik ke berbagai pelatihan sesuai bidangnya, pengangkatan khusus pegawai administrasi, pengangkatan khusus petugas perpustakaan, dan lain sebagainya.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Bentuk kegiatan pengembangan dari standar ini antara lain seperti pengusulan pembangunan RKB, penambahan komputer, pengadaan meja dan kursi siswa dan guru, pengadaan peralatan KBM, pengadaan peralatan olahraga, melengkapi peralatan pendukung gedung dan bangunan, dan lain sebagainya.

f. Standar Pengelolaan

Bentuk kegiatan pengembangan dari standar pengelolaan antara lain seperti penyusunan RKS/RKM setiap empat tahun sesuai dengan aturan yang berlaku, penyusunan Rencana Kerja Tahunan/RKT dan RKAM/RKAS setiap tahun, evaluasi diri madrasah/sekolah, pembagian tugas sesuai dengan kecakapan pendidik dan tenaga kependidikan, pembentukan dan penguatan paguyuban kelas, dan lain sebagainya.

g. Standar Pembiayaan Pendidikan

Bentuk kegiatan pengembangan dari standar pembiayaan antara lain seperti penyusunan laporan keuangan sesuai aturan yang berlaku secara berkala, penguatan badan usaha milik

---

<sup>67</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 54 Tahun 2013.

sekolah/madrasah, pengajuan proposal, pemberdayaan infak wali murid, dan lain sebagainya.

h. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan dijadikan dasar dalam penilaian hasil belajar siswa secara nasional. Bentuk kegiatan pengembangan dari standar penilaian pendidikan antara lain seperti penyusunan KKM setiap tahun, penyusunan perangkat penilaian, penyelenggaraan penilaian harian secara berkala sesuai aturan yang berlaku dilihat dari teknik, bentuk dan jenis penilaian, penyelenggaraan penilaian tengah semester secara berkala, penyelenggaraan penilaian akhir semester secara berkala, penyelenggaraan ujian sekolah/madrasah secara berkala, pengadaan kegiatan remidi dan pengayaan atas hasil penilaian siswa, penyusunan laporan penilaian, dan pelaporan hasil penilaian kepada orang tua siswa dan pihak yang berkepentingan.

Tujuan utama dengan adanya SPMP ini adalah untuk mewujudkan budaya mutu di dunia pendidikan, terutama pada mutu akademik. Dengan terbentuknya budaya mutu di lembaga pendidikan, maka proses manajemen pengelolaan pendidikan akan dapat berjalan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

### C. Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Sekolah atau madrasah harus terus berupaya melakukan perubahan mutu atau kualitas sekolah. Hal tersebut mengingat pentingnya peran mutu pendidikan atau sekolah dalam menciptakan sumber daya manusia dan unggul, yang mampu menghadapi segala tantangan serta perubahan di era milenial atau globalisasi. Untuk menciptakan pendidikan bermutu diperlukan pimpinan lembaga pendidikan/kepala sekolah yang terus melakukan langkah-langkah tepat, cermat berorientasi pada misi dasar pendidikan yaitu menyempurnakan akhlak manusia, pengembangan sumber daya, dan membentuk watak kebangsaan. Dalam mencapai hal tersebut diperlukan adanya kerja sama dengan melibatkan seluruh komponen yang ada di sekolah. Kerja sama dan komitmen yang baik dibutuhkan mulai dari langkah perumusan strategi, implementasi, sampai pada evaluasi.

#### 1. Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Mutu Sekolah

Strategi dalam menciptakan mutu sekolah dimulai dari tahap perumusan strategi. Perumusan strategi didasarkan dari pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Pada tahap ini kepala sekolah bersama tim pengembangan mutu/*teamwork* harus benar-benar memahami apa yang menjadi visi sekolah. Selanjutnya pencapaian mutu pendidikan juga harus didasarkan pada analisis SWOT. Analisis tersebut berkaitan dengan

bagaimana sekolah mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan, meminimalisir ancaman, dan meraih adanya peluang.

Hasil dari analisis SWOT akan menunjukkan kebutuhan yang menjadi prioritas untuk dipenuhi. Karena bagaimanapun mutu merupakan bentuk kepuasan dari pelanggan, manakala pelanggan belum merasakan puas terhadap layanan pendidikan yang diberikan, artinya sekolah belum bisa memberikan kualitas/mutu yang baik. Dengan demikian kebutuhan prioritas itulah yang akan dirumuskan menjadi strategi pilihan dalam pencapaian mutu.

## **2. Implementasi Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah.**

Perumusan strategi yang dilakukan dengan baik belum menjamin bahwa implementasi atau penerapan strategi juga akan berhasil. Implementasi strategi selalu lebih sulit dibanding dengan perumusan strategi. Meskipun terkait erat antara perumusan strategi dan implementasi strategi, secara mendasar kedua hal tersebut berbeda.

Kerja sama yang baik sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi peningkatan mutu sekolah. Adanya *teamwork* yang bagus dan berkomitmen yang tinggi pada implementasi strategi dalam meningkatkan mutu sekolah sangatlah penting. Kepala sekolah tidak akan mungkin dan mampu menjalankan mutu dengan sendirinya. Selain itu, pada hakikatnya mutu adalah milik bersama seluruh warga sekolah sehingga dalam usaha menciptakan dan meningkatkan mutu juga harus melibatkan seluruh warga sekolah dan seluruh sumber daya potensial yang dimilikinya. Inilah alasannya implementasi sering dikatakan lebih sulit dibandingkan dengan melakukan perumusan strategi. Alasannya, menciptakan konsistensi dalam berkomitmen yang tinggi juga menjadi persoalan yang tidak mudah.

Motivasi juga dibutuhkan agar setiap pelaksana strategi baik guru maupun karyawan, dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Guru dan karyawan yang selalu termotivasi dalam melaksanakan tugasnya akan memberikan dampak yang sangat positif dalam keberhasilan program kegiatan untuk mencapai mutu sekolah. Mereka akan semangat dalam melaksanakan tugas dengan tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi-motivasi yang positif bagipara guru, dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penerapan strategiyang berhasil bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih kepada seni daripada pengetahuan saja. Pelaksanaan strategi dikatakan menjadi tahap yang sulit karena selain dibutuhkannya komitmen yang tinggi, juga dibutuhkan kedisiplinan dan pengorbanan.



kerja di lingkungan pendidikan Islam, semangat kerja dalam melayani pendidikan merupakan hal yang sangat mulia. Bukan hanya semangat kerja, tetapi yang dilandasi dengan materi semata.

### **3. Evaluasi Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah**

Melalui tahap evaluasi ini akan dapat dilihat tingkat keberhasilan strategi yang dilakukan dan problem yang sedang dihadapi. Dari hasil evaluasi kemudian akan dilakukan tindak lanjut sebagai bentuk perbaikan dalam usaha meningkatkan mutu sekolah.

Evaluasi strategi sangatlah penting untuk dilakukan. Lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah akan menghadapi berbagai perubahan yang terjadi secara cepat dan dramatis. Keberhasilan yang dicapai sekolah hari ini belum tentu menjamin keberhasilan esok hari. Oleh karena itu sekolah tidak boleh lengah dengan kesuksesan yang diraih saat ini. Evaluasi strategi sebagai alat ukur dan pengendali agar sekolah tetap memiliki atau meningkatkan mutu pendidikan yang unggul.

Pentingnya melakukan suatu evaluasi dalam kegiatan dijelaskan juga dalam Surah Al Ankabut ayat 2-3 berikut ini.

---

<sup>68</sup> *Al Qur'an*, 135.

<sup>69</sup> *Ibid*, 203.

أَحْسَبُ أَنَا سَأَلْتُ رَبِّيَ  
أَن يَرْزُقَنِي رِزْقًا  
مِنْ لَدُنِّهِ فَجَاءَنِي  
رِزْقًا غَيْرَ زَيْفٍ  
وَأَنَا فِي شَكٍّ  
مِنْهُ

هَذَا بَشَرًا مِثْلِي  
وَأَنَا فِي شَكٍّ  
مِنْهُ

Berdasarkan ayat tersebut, perlu melakukan evaluasi bagi sekolah/madrasah dalam menciptakan sekolah yang bermutu. Evaluasi dilakukan sebagai pengendali dengan mengkaji ulang dari perumusan hingga pelaksanaan, mengukur kinerja serta melakukan tindakan-tindakan yang dianggap perlu dalam usaha meningkatkan mutu sekolah/madrasah yang unggul. Melakukan tindakan korektif merupakan bentuk usaha melakukan perbaikan secara terus menerus, selalu berusaha melakukan hal yang positif/baik.

#### D. Penelitian Terdahulu

Peneliti mencari berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Tujuannya adalah untuk menentukan orisinalitas penelitian dan distingsi dari penelitian sebelumnya. Tujuannya adalah memudahkan peneliti menentukan fokus penelitian.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Yasin, yang berjudul Manajemen Mutu di Lembaga Pendidikan Berprestasi (Studi Multisitus MAN 3 Kediri dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri). Penelitian ini difokuskan pada tiga komponen, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan pendekatan fenomenologis-naturalistik. Rancangan penelitiannya menggunakan studi multisitus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menerapkan manajemen mutu bahwa MAN 3 Kediri dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri mengacu pada penerapan TQM *in Education* (TQME) mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mewujudkan lembaga pendidikan berprestasi.<sup>71</sup>
2. Penelitian dengan judul Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso). Fokus

penelitian ini adalah terkait perumusan strategik, implementasi strategik dan evaluasi, dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan rancangan studi multisitus. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah perumusan strategi didasarkan pada langkah visioner sang kiai. Implementasi strategi

---

<sup>70</sup> *Ibid*,,396.

<sup>71</sup> Muhamad Yasin, *Manajemen Mutu di Lembaga Pendidikan Berprestasi (Studi Multi Situs MAN 3 Kediri dan SMA Ar-Risalah Lirboyo Kediri)*, Disertasi (Surabaya: Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya, 2017).

- melalui kesinergian figur kiai dengan pengurus pondok pesantren, sedangkan untuk evaluasi strategi dilakukan melalui pendampingan dan monitoring.<sup>72</sup>
3. Penelitian dengan judul Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'ah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur) yang dilakukan oleh S. Ali Jadid Al Idrus. Penelitian ini difokuskan pada perencanaan, implementasi dan dampak strategi pengembangan pendidikan tinggi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan strategi yang dilakukan dengan berbasis nilai visi, misi, dan tujuan lembaga. Implementasi didasari dengan kinerja tinggi, partisipasi, keikhlasan dan komunikatif.<sup>73</sup>
  4. Penelitian Imam Junaris dengan judul Manajemen Strategik Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multikasus di Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID N 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Program MBI di Pacet Mojokerto). Fokus penelitian ini adalah perumusan strategik, implementasi strategik dan evaluasi strategi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan rancangan multikasus. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa perumusan strategi didasarkan pada visi dan misi sekolah, tujuan pendidikan terintegrasi, pendidikan religius, tantangan pendidikan global, dan pendekatan rasional. Implementasi strategi didasarkan pada prioritas kompetensi guru, anggaran sekolah, dan pengembangan program unggulan. Evaluasi strategi dilakukan melalui penilaian kerja guru berbasis pada *reward* dan *punishment*.<sup>74</sup>
  5. Penelitian Riyuzen Praja Tuala berjudul Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah (Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri I (MAN MODEL) Bandar Lampung). Penelitian ini memfokuskan pada a) perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi standar isi, b) perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi standar proses dan c) perencanaan,

---

<sup>72</sup> Gunawan, *Manajemen Strategik Dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

<sup>73</sup> S. Ali Jadid Al Idrus, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'ah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdlatun Wathan Pancor Lombok Timur)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

<sup>74</sup> Imam Junaris, *Manajemen Strategik Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multikasus di Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT CIS ID N 3 Jombang dan Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Program MBI di Pacet Mojokerto)*. Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2016).

pelaksanaan dan evaluasi standar tenaga pendidik dan kependidikan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif-deskriptif dengan jenis fenomenologis-naturalistik. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa manajemen mutu terkait dengan standar isi, standar proses dan standar tenaga kependidikan di SMA Al-Kautsar dan MAN 1 Bandar Lampung memiliki berbagai kesamaan.<sup>75</sup>

Posisi penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang disampaikan di atas, bahwa untuk persamaan penelitian kedua, ketiga dan keempat dengan penelitian ini, yaitu sama-sama membahas tentang manajemen strategi, hanya saja fokus minornya yang berbeda. Penelitian kedua memfokuskan minor pada mewujudkan kemandirian pondok pesantren. Penelitian ketiga memfokuskan minor pada strategi dalam mengembangkan perguruan tinggi di pondok pesantren. Penelitian keempat memfokuskan pada pengembangan kompetensi guru, sedangkan pada penelitian ini memfokuskan minor pada mutu sekolah, yaitu manajemen strategi dalam meningkatkan mutu sekolah. Penelitian pertama dan kelima memfokuskan pada manajemen secara umum, sedangkan pada penelitian ini memfokuskan pada manajemen strateginya, tetapi persamaannya sama-sama membahas tentang mutu di lembaga pendidikan (sekolah/madrasah).

### E. Paradigma Penelitian

Pendidikan atau sekolah yang bermutu merupakan dambaan dari setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan cara atau usaha untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen strategi merupakan konsep yang bisa diterapkan dalam mewujudkan mutu pendidikan bagi lembaga pendidikan atau sekolah. Ada tiga tahap yang harus dilalui dalam manajemen strategi, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi dalam meningkatkan mutu sekolah didasarkan pada tercapainya visi misi sekolah, audit lingkungan internal dan eksternal sekolah, menetapkan tujuan jangka panjang sekolah yang berbasis pada mutu sekolah, membuat strategi alternatif dan memilih strategi yang digunakan dalam mencapai mutu sekolah.

Pada tahap kedua kemudian diimplementasikan dalam bentuk tindakan melalui berbagai program kegiatan peningkatan mutu sekolah. Tahap ini dimulai dengan menetapkan tujuan tahunan dalam bentuk pengembangan program kegiatan yang disederhanakan dari tujuan jangka panjang sekolah, membuat kebijakan berupa aturan, pedoman, dan prosedur pelaksanaan kegiatan, memotivasi seluruh pengelola pendidikan sebagai penanggung jawab

---

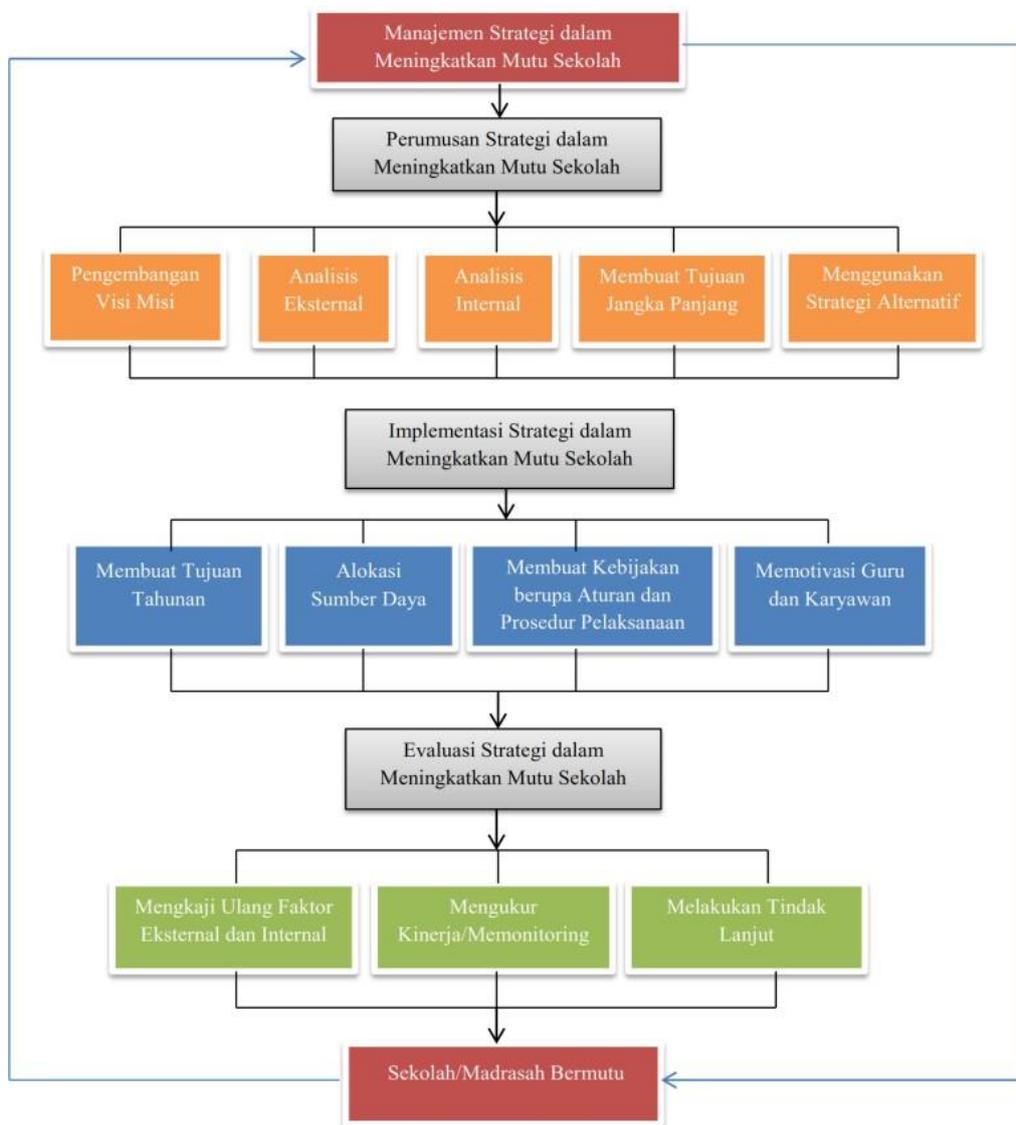
<sup>75</sup> Riyuzen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah (Studi Kasus di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN MODEL) Bandar Lampung)*. Disertasi (Lampung: IAIN Raden Intan Lampung, 2016).

serta pelaksana program kegiatan, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan secara lancar.

Tahap akhir dari manajemen strategi dalam meningkatkan mutu sekolah yaitu evaluasi strategi. Dalam evaluasi strategi, dilakukan pengukuran terhadap pelaksanaan strategi yang sudah dirumuskan dan dilakukan tindakan korektif sebagai bentuk perbaikan untuk langkah berikutnya.

Paradigma penelitian ini merupakan suatu konsep atau model yang berkaitan dengan beberapa faktor untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian. Adapun paradigma penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut ini.

## I Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah



**Bagan 2.6 Paradigma Penelitian**