

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Strategik Pendidikan**

##### **1. Konsep Manajemen Strategik**

Menurut Richard Vancil yang ditulis oleh Karhi Nisjar Winardi mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah perumusan konsep strategi sebuah organisasi, atau sub unit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa:

- a. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.
- b. Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan, yang atau di tetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan.
- c. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek dan telah ditetapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.<sup>16</sup>

Manajemen strategik menurut Blocher dan Lin adalah “*the development of a sustainable competitive position in wich the firm's competitive provides continued success*”. Manajemen strategik jika dalam dunia bisnis dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang-peluang memperoleh keunggulan bersaing. Sementara itu, dunia

---

<sup>16</sup>Karhi Nisjar Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997 cet 1), 96.

pendidikan menggunakan konsep strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.<sup>17</sup>

Budiman CHR, menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan- tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga manajemen strategik intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi dalam segala hal untuk mendukung segala gerak kegiatan dan usaha instansi. Lembaga atau instansi harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan fleksibel sesuai kondisi di lapangan.<sup>18</sup>

Manajemen Strategik menurut Flavel dan Williams, adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.<sup>19</sup>

Ansof berpendapat bahwa, manajemen strategik ialah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan melalui cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat sekolah menjamin atau mengamankan formulasi yang belum terfikirkan sebelumnya. Pendekatan sistematis untuk melakukan

---

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, 128

<sup>18</sup> Akdon, *Strategic Manajement for Educational Manajement*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 7

<sup>19</sup> Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, (Yogyakarta: Balairung, 2003), 9

perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategik, dan melalui pendekatan manajemen strategik harus dipastikan bahwa tujuan akan dicapai. Oleh karena itu para pemimpin sekolah diharapkan menggunakan pendekatan yang sistematis dalam menyusun strategi program sekolah.<sup>20</sup>

Pelaksanaan manajemen strategik akan membuat acuan yang jelas dengan berbagai langkah-langkah dan analisa mengenai perkembangan lembaga. Dalam hal ini peranan kepala sekolah/madrasah menjadi hal yang sangat dominan dalam melakukan kontrol dan gagasannya. Maka peneliti juga akan beruaha menggali implementasi manajemen strategik yang digunakan mulai dari kepala lembaga pendidikan yang dijadikan subyek penelitiannya.

Ketentuan untuk mempertimbangkan apakah sebuah organisasi itu dikelola secara baik atau tidak akan banyak dipengaruhi oleh perimbangan yang bersifat subyektif dalam melakukan penilaian terhadap perencanaan serta pelaksanaan strategi. Sebuah organisasi jika semakin baik dalam melakukan perencanaan dan semakin sedikit kecil tingkat kesalahan yang terjadi dalam implementasinya, maka akan semakin besar kesempatan bagi organisasi tersebut mencapai kinerja yang optimal.

---

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, 129

Pengertian yang menyeluruh dari berbagai pemaknaan manajemen strategik yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagaimana berikut:<sup>21</sup>

- a. Manajemen strategik pada intinya adalah untuk memilih alternative strategi yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha lembaga atau organisasi.
- b. Perusahaan atau lembaga harus melaksanakan manajemen strategik secara terus menerus dan fleksibel sesuai dengan ketentuan kondisi di lapangan.

## **2. Prinsip Manajemen Strategik**

Pengertian manajemen strategik yang telah dipaparkan pada sub bab diatas dapat dibentuk kedalam bagian prinsip mengenai manajemen srategik. Menurut akdon, pada dasarnya manajemen strategik mengandung dua hal penting, yaitu:<sup>22</sup>

- a. Manajemen strategik mengandung tiga unsur proses manajemen yaitu, pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi atau kontrol terhadap strategi.
- b. Manajemen strategik menfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek- aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan operasional dalam sebuah bisnis.

Prinsip lain dikemukakan oleh Nawawi, bahwa manajemen strategik merupakan perencanaan yang bersekala besar atau disebut

---

<sup>21</sup> Akdon, *Strategic Manajement* ....,8

<sup>22</sup> Nisdar & Winardi, *Manajemen strategik*, (Bandung: Mandar Maju, 1997),86

perencanaan strategik yang berorientasi terhadap jangkauan jauh kedepan (visi) kemudian ditetapkan menjadi manajemen puncak atau keputusan yang bersifat mendasar, sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (visi), untuk usaha meraih jasa atau output yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi tujuan yang disebut tujuan strategik dan berbagai tujuan sasaran organisasi.<sup>23</sup>

Definisi diatas menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah kesatuan komponen yang membentuk sistem, sehingga didalamnya saling mempengaruhi untuk menciptakan irama kearah tujuan yang ingin dicapai. Berbagai komponen tersebut terdiri dari visi, misi, tujuan strategik, serta yang paling utama adalah langkah strategi organisasi. Sedangkan elemen yang kedua merupakan perencanaan yang bersifat operasional yaitu berupa berbagai fungsi pengorganisasian, kebijakan yang bersifat insidental, komunikasi internal dan *networking* eksternal, fungsi control serta evaluasi umpan balik.<sup>24</sup>

Memahami manajemen strategik juga lebih ditekankan pada analisa eksternal atau lingkungan masyarakat, sebagai basis masa yang akan menerima produk atau jasa atau bahkan sebagai *networking*. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Cetro dan Peter dalam Akdon, mereka menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses berulang

---

<sup>23</sup> H Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Univ Press, 2000). 149

<sup>24</sup> Akdon, *Strategic Manajement* ....,11

dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya.<sup>25</sup>

### 3. Elemen Manajemen Strategik

Penyusunan strategi dan implementasi yang baik belum tentu menjamin kesuksesan sebuah organisasi untuk bertahan dalam kondisi terbaik. Kinerja organisasi dapat saja mengalami pasang surut dalam waktu singkat. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya perubahan kondisi lingkungan (internal dan eksternal) yang tidak terantisipasi oleh pihak manajemen. Sehingga kondisi organisasi mengalami kegoyahan dan berubah haluan dengan seketika untuk menyesuaikan kondisi lingkungan atau melakukan tindakan dengan posisi bertahan.

Dalam keadaan seperti ini, seorang manajer tidak lain harus bertanggung jawab untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Misalnya dengan menerapkan strategi bertahan (*defense*) dan menerapkan berbagai pendekatan untuk tetap menunjukkan kinerja yang baik dalam situasi di luar batas kenormalan. Pemahaman terhadap proses manajemen strategik akan banyak membantu dalam mempercepat penyesuaian dengan perubahan yang terjadi.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Akdon, *Strategic Manajement* ....,12

<sup>26</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, (diktat kuliah Unv. Gunadarma, diunduh di [gunadarma.ac.id](http://gunadarma.ac.id)), 10

Paradigma manajemen strategik yang banyak dianut sampai sekarang ini pada umumnya menggunakan pendekatan proses yang secara umum berisikan bagian- bagian sebagai berikut:<sup>27</sup>

a. Analisis dan diagnosis

Proses analisis dan diagnosis diarahkan pada dua hal utama yaitu: analisis lingkungan (*environmental analysis*) dan formulasi tujuan (*goal formulation*). Diagnosis yang dilakukan terhadap dua komponen tersebut pada akhirnya akan mencari bentuk kesesuaian antara misi yang diemban dan kapasitas internal serta pengaruh dari kekuatan lingkungan makro-eksternal.

b. Pilihan Strategi (*Strategic Choice*)

Proses analisis-diagnosis pada akhirnya akan menawarkan alternatif strategi bagi manajer. Proses ini kemudian diikuti dengan evaluasi terhadap masing- masing alternatif strategi khususnya tentang kesesuaiannya dengan tujuan yang diinginkan, asumsi yang dipergunakan, serta konsistensi dengan kemampuan internal organisasi. Alternatif keputusan yang diambil sudah barang tentu akan didasarkan pada nilai ekonomi, selain itu juga mempertimbangkan personal dan *social values* yang melekat pada diri seorang manajer.

c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi dapat dilakukan melalui pengembangan struktur organisasi yang mampu mendukung strategi dan

---

<sup>27</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik....*, 8

pengembangan perencanaan serta kebijakan yang tepat. Selain pengembangan pada struktur organisasi, implementasi strategi menjadi lebih efektif apabila diupayakan melalui penciptaan budaya perusahaan, pola kepemimpinan, dan pengelolaan sumberdaya manusia yang mendukung terhadap perencanaan strategi. Pengendalian strategi kemudian dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi atas strategi yang dipilih untuk kemudian mencari bentuk umpan balik bagi pengembangan strategi di masa datang.

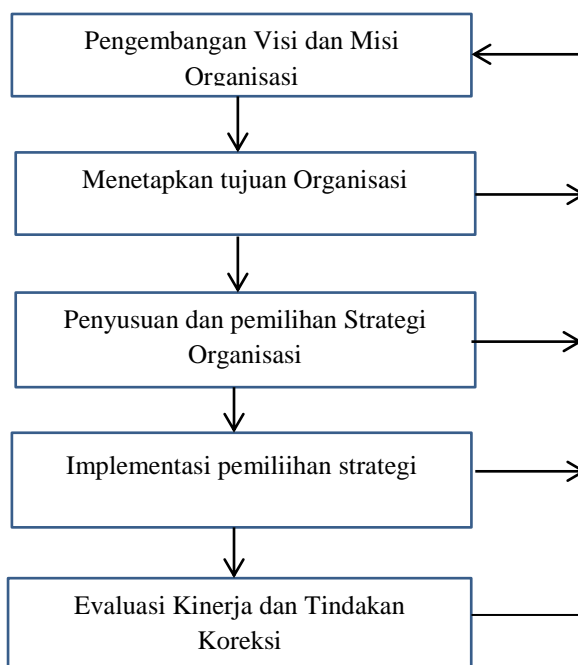
#### **4. Langkah-langkah Manajemen Strategik**

Karakteristik *pertama* yang ada pada proses manajemen strategik adalah adanya kesatuan (*unity*) dan proses yang runtut. Jadi, sebenarnya tahapan dalam manajemen strategik yaitu dimulai dari pengembangan misi organisasi, menetapkan tujuan, menyusun strategi, implementasi strategi, dan akhirnya evaluasi kinerja adalah merupakan satu kesatuan yang sulit untuk dipisahkan. *Kedua*, tahapan dalam proses manajemen strategik tidak terjadi dalam sisi yang terpisah dari fungsi manajemen secara umum. Hal ini disebabkan implementasi strategi mencakup setiap aspek dalam fungsi manajemen. Selain itu kerumitan dalam implementasi strategi terjadi karena dalam pelaksanaannya dapat dimulai dari berbagai sudut dalam organisasi. *Ketiga*, manajemen strategik menghendaki adanya fleksibilitas manajer dalam mengalokasikan waktunya. Karena perubahan situasi yang ada terjadi tidak dalam urutan waktu yang teratur dan dapat diprakirakan sebelumnya. *Keempat*, penyusunan manajemen strategik yang ideal adalah



banyak memakan waktu atau “*time-consuming*”. Hal ini terjadi karena untuk mendapatkan hasil yang sempurna (*perfect*) dari strategi yang ada dibutuhkan strategi pendukung yang terbaik dalam setiap proses yang terjadi. Oleh karena itu sebenarnya manajemen strategik sebagian besar adalah mengendalikan apa yang sedang terjadi, bukan mengembangkan dan memulai perubahan dalam strategi. Itu sebabnya mengapa keterampilan manajemen strategik yang paling berharga adalah lebih pada pemahaman tentang kapan sesuatu itu harus dilakukan dibanding dengan tindakan perumusan strategi perubahan itu sendiri.<sup>28</sup>

Pada dasarnya ada lima langkah konsep yang terdapat dalam manajemen strategik. Berikut merupakan gambaran mengenai kelima langkah tersebut :<sup>29</sup>



**Gambar 2.1. Langkah-langkah Manajemen Strategik**<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, 14-15

<sup>29</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, ..., 10

Berikut penjelasan tentang gambar lima langkah konsep manajemen strategik :<sup>31</sup>

#### **a. Pengembangan Visi dan Misi Organisasi**

Mengembangkan visi dan misi organisasi para manajer memulainya dengan satu pertanyaan, "Apa yang menjadi bisnis kita dan akan seperti apa wujud bisnis ini dalam masa datang?" Jawaban atas pertanyaan ini kemudian akan digunakan sebagai dasar untuk pembuka arah organisasi yang akan ditempuh dan sekaligus juga untuk menciptakan identitas organisasi. Misi organisasi tidak lain adalah visi manajemen tentang apa yang ingin dicapai dan bentuk seperti apa wujud organisasi yang diinginkan di masa mendatang.

Lebih lanjut, pengembangan misi akan memperjelas apakah sebuah organisasi perusahaan itu akan berperilaku proaktif atau reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Selain itu pengembangan misi organisasi, perusahaan juga akan memberikan gambaran yang jelas bagi karyawan dan anggota masyarakat tentang posisi perusahaan dalam persaingan dan siapa pendukung utama kegiatan perusahaan.

#### **b. Penetapan Tujuan Organisasi**

Tindakan menetapkan tujuan organisasi adalah usaha menterjemahkan misi organisasi ke dalam bentuk sasaran yang lebih jelas dan spesifik tentang sesuatu yang ingin dicapai. Penetapan

---

<sup>30</sup> *Ibid.*,10-14

<sup>31</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik...*, 12-14

tujuan yang spesifik, jelas, dan yang sifatnya memacu (*demanding*) pada gilirannya akan membantu para pelaku organisasi mencapai kinerja yang optimal.

Penentuan tujuan (*objectives*) organisasi dalam hal ini mencakup dua sasaran, baik yang sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Memang tidak ada kriteria yang pasti untuk menentukan tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Tetapi pada umumnya, tujuan jangka pendek (*short-range objectives*) adalah segala tindakan yang akan di tempuh oleh pihak manajemen dalam waktu satu atau dua tahun mendatang. Sedangkan tujuan jangka panjang (*long-range objectives*) biasanya bertalian erat dengan tindakan manajer untuk mendorong kinerja organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama.

### **c. Penyusunan dan Pemilihan Alternatif Strategi**

Penyusunan strategi organisasi dimulai dari analisis terhadap kondisi lingkungan, baik makro maupun mikro, dan melihat prospeknya di masa datang. Analisis lingkungan ini biasanya dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan organisasi perusahaan dalam usaha mencapai hasil akhir yang telah ditargetkan. Tujuan umum perusahaan (*objectives*) adalah merupakan “hasil akhir”, sedangkan strategi adalah “alat” yang dipergunakan untuk mencapai hal itu.

Pengertian strategi yang dimaksudkan dalam hal ini tidak lain adalah pola gerak organisasi dan berbagai pendekatan manajerial yang dipergunakan untuk mencapai tujuan umum sekaligus menerapkan misi organisasi. Porsi terbesar dari perencanaan strategi organisasi biasanya tidak hanya meliputi berbagai pendekatan yang telah dilakukan saja, tetapi juga praktek manajerial yang dinilai cukup baik untuk terus dikembangkan.

Strategi organisasi yang terus menerus “baru” atau sering mengalami perubahan menunjukkan suatu tanda adanya ketidakstabilan pihak manajer dalam mengambil keputusan. Ketidakstabilan dalam mengambil keputusan ini yang seringkali menimbulkan kekacauan dan kebingungan bagi anggota organisasi. Bagi manajemen organisasi yang telah mapan, perubahan mendasar dalam strategi organisasi hanya dilakukan pada saat-saat tertentu saja, misalnya pada saat organisasi perusahaan menghadapi konjungtur perekonomian yang drastis.

Penyusunan dan pemilihan alternatif strategi menghendaki adanya karakter yang kuat dari seorang manajer untuk bertindak sebagai seorang *entrepreneur*. Seorang manajer dihadapkan pada situasi untuk memilih dari berbagai alternatif strategi dengan konsekuensi risiko yang harus ditanggungnya. Karakter yang kuat sebagai seorang *entrepreneur* pada gilirannya akan banyak membantu manajer dalam menentukan strategi yang cocok, menjaga

atau mempertahankan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan akhirnya mengarahkan organisasi untuk dapat menghasilkan sesuatu yang tepat pada waktu yang tepat pula.

#### **d. Implementasi Pemilihan Strategi**

Bagian penting dalam menjalankan implementasi strategi adalah perlunya seorang manajer berorientasi pada produktivitas. Artinya, bahwa usaha untuk melakukan perubahan melalui implementasi strategi senantiasa diarahkan pada pencapaian sesuatu yang lebih baik.

Fungsi implementasi strategi pada prinsipnya berkaitan dengan usaha untuk “memastikan” bahwa strategi yang dipilih adalah yang paling “cocok” dan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Dalam kenyataannya, kegiatan untuk melakukan implementasi strategi ini lebih banyak berkaitan dengan tugas administratif (*administrative task*) yang sebenarnya bertumpu pada kapasitas internal organisasi. Beberapa elemen spesifik yang diperlukan untuk dapat melakukan implementasi strategi dengan baik antara lain:

- 1) Mengembangkan struktur organisasi yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih.
- 2) Menyusun anggaran (*budget*) yang akan digunakan sebagai alat pengawasan atas penggunaan atau alokasi sumberdaya yang ada pada berbagai kegiatan organisasi.

- 3) Memberi motivasi pada anggota organisasi terutama dalam hal mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan umum yang telah ditargetkan.
  - 4) Melakukan modifikasi pada struktur tugas dan perubahan perilaku anggota organisasi untuk disesuaikan dengan kebutuhan strategi. Pengayaan dalam pekerjaan (*Job enrichment*) dan pendalaman serta penambahan wawasan (*job enlargement*) terhadap serangkaian tugas yang dibebankan merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan dalam merubah perilaku anggota organisasi.
  - 5) Merancang struktur balas jasa (*reward*) yang disesuaikan dengan tingkat pencapaian hasil yang telah ditargetkan.
  - 6) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kesuksesan implementasi strategi.
  - 7) Menetapkan berbagai kebijakan dan prosedur yang mendukung pelaksanaan strategi.
  - 8) Menerapkan pola kepemimpinan internal yang sesuai untuk mendorong implementasi strategi di masa datang dan terus berupaya mencari cara yang terbaik untuk melakukan implementasi strategi.
- e. Evaluasi Kinerja, Review Situasi, dan Tindakan Koreksi**

Implementasi strategi bukan merupakan akhir dari proses manajemen strategik. Satu tindakan evaluasi masih diperlukan untuk

menilai kinerja yang dicapai. Seringkali terjadi bahwa kinerja yang dicapai belum atau bahkan tidak sesuai dengan yang ditargetkan. Adanya hal seperti ini yang akhirnya mendorong seorang manajer untuk mengambil suatu tindakan koreksi. Dalam *trend* globalisasi bisnis saat ini pada gilirannya akan merubah orientasi dan arah jangka panjang yang ingin dicapai. Bukan mustahil bahwa visi manajemen tentang organisasi akan diperluas untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang ada. Implikasinya, strategi organisasi mungkin juga perlu dimodifikasi karena adanya pergeseran dalam orientasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang.<sup>32</sup>

## 5. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan internal dan eksternal berusaha menganalisa kemungkinan dan kondisi organisasi dengan system SWOT. Analisis Lingkungan Internal (ALI) mencakup beberapa hal bahasan dalam tubuh internal organisasi. Analisis ini terdiri atas penentu presepsi yang realistis dan obyektif. Seperti hanya (*weakness* dan *Strenghts*) dari hasil analisa tersebut manajerial organisasi diharapkan dapat mengambil manfaat secara optimal dari kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi kelemahannya. Hal itu dilakukan untuk menghindari atau memperkecil potensi kerugian waktu, tenaga dan anggaran.

---

<sup>32</sup> Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, 15

Analisis lingkungan eksternal (ALE) merupakan proses identifikasi aspek- aspek social, budaya, politik, ekonomis, serta kecenderungan yang kemungkinan berpengaruh pada organisasi. Sedangkan kecenderungan ini merupakan faktor yang diramalkan dan kemungkinan terjadi ketidakpastian. Hasil dari analisa ini menghasilkan bahasan yang meliputi peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*) yang harus dicegah dan dihindari.

Menurut Sagala melalui analisis SWOT sekolah dapat membantu mengalokasikan sumber daya yang ada sehingga nantinya akan menjadikan lembaga berjalan efektif. Melalui penjelasan matrik SWOT yaitu, untuk memperoleh mutu sekolah dapat menggunakan (SO) menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang, strategi (WO) memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang, strategi (ST) menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman, strategi (WT) mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.<sup>33</sup>

## **6. Manfaat Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik digunakan sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal, sekaligus sebagai langkah sistematis untuk membangun suatu lembaga agar mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan efektif, efisien dan produktif. Penerapan

---

<sup>33</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,140



Manajemen Strategik dalam suatu organisasi/perusahaan diharapkan akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut:<sup>34</sup>

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan (organisasi) untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategik akan lebih mempunyai manfaat jika terdapat kesinambungan antara strategi puncak dengan strategi operasional. Perlu adanya penyatuan misi dan visi disetiap elemen lembaga tersebut, disisi lain peran pemimpin dan manajer menjadi sangat penting dalam menganalisa kebutuhan dan perkiraan kedepan mengenai tujuan lembaga.

---

<sup>34</sup>Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 19

## B. Mutu Lembaga Pendidikan Islam

### 1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu adalah berkaitan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi criteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas mutu dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran *skolastik* yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif khususnya untuk bidang-bidang pendidikan *social*.<sup>35</sup>

Pengertian lain mengenai mutu adalah suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Secara luas mutu dapat diartikan sebagai agregat atau tingkatan selisih antara karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan.<sup>36</sup>

Dalam mendefinisikan mutu terletak pada terminology kualitas dan permintaan pelanggan. Sehingga dalam hal ini ada beberapa elemen yang dapat menjadi karakteristik mutu. *Pertama*, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. *Kedua*, kualitas mencakup produk, jasa, manusia proses dan lingkungan. *Ketiga*, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah sehingga apa yang dianggap berkuaitas saat ini belum tentu dapat dikatakan berkualitas dikesempatan yang lain. *Keempat*, kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk,

---

<sup>35</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,169

<sup>36</sup> Bresman Rajagukguk, *Paradigma Baru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (JURNAL TABULARASA PPS UNIMED Vol.6 No.1, Juni 2009),78

jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.<sup>37</sup>

Diwilayah pendidikan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh mengenai jasa dan layanan. Pelayanan tersebut baik yang bersifat internal ataupun pelanggan eksternalnya. Pelanggan internal meliputi, pegawai, staf, pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa. Sedangkan pelanggan eksternal adalah masyarakat sekitar serta seluruh satuan pendidikan atau satuan kerja yang akan menerima lulusan dari lembaga pendidikan tersebut.

Sedangkan, jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>38</sup>

Bennet dalam Masrokan Mutohar mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu adalah: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait organisasi dan bukannya yang hanya menjadi pembeli atau pembayar, (3) mutu harus mencakupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi

---

<sup>37</sup> Fandi Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), 3-4

<sup>38</sup> Dzaujak Ahmad, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta, Depdikbud, 1996), 8

strandar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semuanya yang terlibat didalam organisasi harus ikut bertanggungjawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistic, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.<sup>39</sup>

Jika ingin melihat kualitas pendidikan yang sebenarnya dapat dibedakan menjadi dua criteria. Criteria yang pertama melihat mutu sesuai *indicator* dan pakem yang telah ditetapkan atau standarisasi. Sedangkan criteria yang kedua mutu dapat dilihat melalui hasil tes sebenarnya contohnya hasil tes prestasi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan Oemar Hamalik, pengertian mutu dalam arti normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yaitu manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih.<sup>40</sup>

Paradigma baru mutu pendidikan, yaitu, pertama bahwa pendidikan dan pelatihan yang bermutu adalah pendidikan yang dibutuhkan oleh

---

<sup>39</sup> Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Konsep dan Implementasi di Lembaga Pendidikan Islam* (Jurnal Epistem, vol3 No. 2 Tulungagung, PPs STAIN Tulungagung, 2008), 159.

<sup>40</sup> Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), 33

rakyat banyak, serta kedua bahwa pendidikan yang bermutu merupakan kebutuhan rakyat banyak, dan oleh karenanya partisipasi keluarga dan masyarakat dalam penyelenggaraan, investasi, dan evaluasi pendidikan harus semakin ditingkatkan.<sup>41</sup>

Sehingga menurut penulis mutu pendidikan merupakan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standarisasi yang telah ditentukan sesuai dengan keinginan pelanggan. Derajat kemampuan tersebut selalu berjalan dinamis dan mengalami pembenahan serta peningkatan seiring perubahan kriteria yang ditentukan. Sebab Pendidikan akan terus mengalami perkembangan sesuai dengan daya saing kualitas manusia untuk memenuhi kebutuhannya, serta sebagai upaya untuk menjawab berbagai persaingan yang timbul dimasyarakat.

## **2. Komponen dan Prinsip- prinsip Mutu Pendidikan**

Komponen atau bagian yang harus diperhatikan terkait mutu pendidikan meliputi, (1) Siswa, mengenai motivasi dan kesiapan belajarnya. (2) Guru, meliputi kemampuan profesional, moral kerja (kemampuan personal), serta kemampuan untuk bekerjasama/ sosial. (3) Kurikulum meliputi relevansi konten/isi, serta proses operasionalisasi pembelajarannya. (4) Sarana dan prasarana, meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran. (5) Masyarakat (orang

---

<sup>41</sup> Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 76-77

tua, pengguna lulusan, perguruan tinggi) partisipasi dalam menyelenggarakan pengembangan sekolah.<sup>42</sup>

Sekolah yang mempunyai keinginan untuk melakukan pengembangan dengan memperhatikan mutu fokus yang pertama kali diperhatikan adalah kepemimpinan seorang kepala sekolah. Sebab melalui kebijakannya sekolah akan bergerak kearah yang ditentukannya. Penentuan arah gerak sekolah harus sesuai dengan komponen yang telah disebutkan diatas demi tercapainya mutu lembaga pendidikan. Sekolah sebagai unit lembaga pelayanan jasa harus memperhatikan siapa yang menjadi pelanggannya baik secara internal dan eksternal.<sup>43</sup>

Menurut Umiarso dan Imam Gozali setidaknya ada delapan prinsip yang perlu diperhatikan dalam tataran manajemen organisasi agar lembaga pendidikan dapat mencapai mutu yang diharapkan. Kedelapan prinsip tersebut adalah:<sup>44</sup>

#### 1) Fokus pada Pelanggan

Lembaga yang baik adalah mampu memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini dan memahami kebutuhan serta harapan pelanggan. Kemampuan menarik, melayani, memenuhi dan memelihara kepercayaan pelanggan adalah harga yang sangat mahal untuk mempertahankan mutu sekolah. Namun bukan berarti permintaan pelanggan merupakan orientasi sepenuhnya.

---

<sup>42</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 151

<sup>43</sup> *Idib.*, 151

<sup>44</sup> *Idib.*, 152-156

## 2) Kepemimpinan

Pemimpin puncak perlu untuk menyusun tujuan dan arah yang jelas serta konsisten, selain itu juga didukung dengan perencanaan taktis dan strategis. Sehingga bisa dikatakan kesadaran mutu sekolah terletak pada pimpinan tingkat atas, dalam hal ini adalah kepala sekolah. Sedangkan para guru dan staf bertugas untuk berkomitmen dan melaksanakan dan mewujudkan tujuan pimpinan dalam usaha peningkatan mutu tersebut. Maka pemimpin diharapkan memiliki sikap motivator, jujur, integritas, percaya diri, inisiatif, kreatif, fleksibel berpengetahuan luas dan karismatik.

## 3) Pelibatan Anggota

Anggota adalah komponen yang terpadu dalam setiap berjalannya organisasi. Maka pelibatan anggota dalam setiap perumusan strategi dan tujuan organisasi perlu dilakukan agar timbul rasa tanggung jawab dalam pribadi mereka, sehingga akan memunculkan komitmen bersama didalam tubuh lembaga pendidikan.

## 4) Pendekatan Proses

Pendekatan proses merupakan pendekatan untuk perencanaan, pengendalian dan peningkatan proses- proses utama dalam sekolah dengan lebih menekankan keinginan pelanggan daripada keinginan fungsional.

#### 5) Pendekatan Sistem pada Manajemen

Sistem merupakan komponen yang memiliki keberagaman fungsi namun menuju pada suatu tujuan yang sama. Pendekatan sistem dengan memandang organisasi sebagai kesatuan utuh daripada bagian-bagian yang diekspresikan sebagai holistik.

#### 6) Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan secara berkelanjutan dalam kinerja organisasi semestinya dijadikan tujuan tetap organisasi. Sebab proses berkesinambungan dan pembenahan kinerja adalah kebiasaan baik yang dapat menumbuhkan peningkatan mutu lembaga. Komitmen terhadap kualitas diawali dengan dedikasi terhadap visi dan misi yang telah terbentuk. Perbaikan yang berkesinambungan bergantung pada dua unsur, yaitu *pertama*, mempelajari proses, alat dan keterampilan yang tepat. *Kedua*, menerapkan keterampilan baru pada *small achievable projects*.

#### 7) Pendekatan Fakta pada Pengambilan Keputusan

Keputusan lebih efektif didasarkan pada analisis data yang terbentuk menjadi informasi. Informasi tanpa data akurat dan lisan hanya akan menimbulkan pemahaman bias. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan diharapkan dengan mengambil dasar informasi dari proses analisis data dan fakta yang sesungguhnya.

#### 8) Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Hubungan pihak sekolah dengan pemasok (masyarakat) yang saling menguntungkan dan bergantung akan menciptakan sebuah nilai yang



mengikat keduanya. Lembaga pendidikan akan memberikan jaminan kualitas yang diharapkan oleh pemasok dan begitu juga masyarakat akan terus mempercayai lembaga tersebut untuk mengelola pendidikannya.

### **3. Indikator Mutu Lembaga Pendidikan**

Banyak criteria yang menunjukkan mutu dilingkup lembaga pendidikan. Pemerintah melalui SNP telah menentukan standarisasi bagi setiap lembaga pendidikan agar tetap konsisten menciptakan peserta didik yang berkualitas. Dilihat dari kualitas peserta didik Sagala menjelaskan mutu sekolah, yaitu anak didik memiliki pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan; (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di sekolah.<sup>45</sup> Mutu dalam dunia pendidikan adalah resapan dari bagian model mutu produk dan jasa dalam perusahaan atau industry, sehingga beberapa kriteria dalam indikator mutu hampir serupa dengan dunia usaha.

---

<sup>45</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, 170

Menurut Garvin, terdapat 8 dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk. Kedelapan dimensi itu adalah sebagai berikut:<sup>46</sup>

- 1) Performa (*performance*), yaitu berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.
- 2) *Features*, merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau karakteristik pelengkap dan tambahan.
- 3) Keandalan (*reliability*), keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- 4) Konformitas (*conformance*), yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan atau kesesuaian operasional terhadap standar- standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 5) Daya tahan (*durability*), yaitu berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat bertahan di pasar.
- 6) Kemampuan pelayanan (*serviceability*), merupakan kriteria efektifitas, efisiensi dan kemudahan dalam setiap pelayanan pelanggan.

---

<sup>46</sup> M. N Nasution, *Maajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta :Ghalia Indonesia, 2000),17-18

- 7) Estetika (*aesthetics*), merupakan penilaian yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- 8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brandname, image*).

Klasifikasi diatas menggambarkan bahwa pencapaian mutu dalam perusahaan saat ini mulai dilirik dalam dunia pendidikan. Kemampuan satuan pendidikan dalam memenuhi kriteria yang ditentukan, menjadi bagian untuk peningkatan kualitas pendidikan. Lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efisiensi bagi perkembangan peserta didiknya. Sehingga diupayakan setiap elemen standar nasional pendidikan mampu diterapkan dengan sebenar- benarnya.

Konteks mutu dalam hal ini berpedoman dibagian hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misal: ulangan umum, UN, dan lain-lain) atau prestasi di bidang lain diluar kurikulum pelajaran, (misal: dalam cabang olah raga atau seni). Bahkan, prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*), seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, atau bisa dikatakan terciptanya lingkungan yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar dan kegiatan penunjang lainnya.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu ....*, 132

Adaptasi yang dilakukan lembaga pendidikan mempunyai tingkat kesuksesan, sehingga setiap komponen menunjukkan keterlibatannya dengan baik, yang diantaranya :<sup>48</sup>

a. Komitmen Pucuk Pimpinan (Kepala Sekolah) terhadap Kualitas

Komitmen ini akan berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan serta pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM dan pelaksanaan kontrol. Melalui komitmen yang baik maka akan terbentuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

b. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat dan lengkap serta dapat terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

c. Sumber Daya Manusia yang Potensial

SDM di lingkungan sekolah harus dapat memenuhi baik dalam unsur kuantitatif ataupun kualitas. SDM merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah

---

<sup>48</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu* ...., 139-141

diwujudkan dalam prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

d. Keterlibatan Semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas sama pentingnya antara satu dengan yang lainnya. Semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal sehingga saling menunjang dan berkompetisi kearah produktifitas antara satu dengan yang lainnya.

#### 4. Ciri- ciri Lembaga Pendidikan Bermutu

Setiap lembaga pendidikan memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan sekolahnya sesuai kriteria yang telah ditentukan. Melalui kapasitas *input* yang dimiliki sekolah akan berusaha menyediakan layanan yang unggul dalam upaya menjalankan proses pendidikan disekolah. Proses tersebut menjadi bagaian yang dapat dijadikan kriteria suatu sekolah dikatakan bermutu ataupun tidak, sebab tingkat efektif dan efisiensi dari proses tersebut akan mempengaruhi output yang akan dihasilkan. Menurut Aan Komariah dan Cepi, ciri-ciri sekolah yang efektif, yaitu:<sup>49</sup>

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan sekolah: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinyatakan secara jelas</li> <li>• Digunakan untuk mengambil keputusan.</li> <li>• Dipahami oleh guru, staf, dan siswa</li> </ul>
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala	Kepala sekolah: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa dihubungi dengan mudah</li> <li>• Bersikap responsif kepada guru dan siswa</li> </ul>

<sup>49</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 38

sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsif kepada orang tua dan masyarakat</li> <li>• Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran</li> <li>• Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal</li> </ul>
Ekspektasi guru dan staf tinggi	<p>Guru dan staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi</li> <li>• Menekankan pada hasil akademis</li> <li>• Memandang guru sebagai penentu terpenting keberhasilan siswa</li> </ul>
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi secara positif dengan orang tua</li> <li>• Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat</li> <li>• Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan</li> <li>• Menghadiri acara-acara penting di sekolah</li> </ul>
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapi, bersih, dan aman secara fisik</li> <li>• Dipelihara secara baik</li> <li>• Memberi penghargaan kepada yang berprestasi</li> <li>• Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa-siswa</li> <li>• Menaati peraturan sekolah dan aturan pemerintah daerah</li> <li>• Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu</li> </ul>
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa:</p> <p>Tugas yang tepat</p> <p>Umpan balik secara cepat /segera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal</li> <li>• Penilaian hasil belajar dari berbagai segi</li> </ul>
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan	<p>Siswa:</p> <p>Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperoleh keterampilan yang esensial</li> </ul>

<p>aktivitas yang esensial</p>	<p>Kepala sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial</li> </ul> <p>Guru: Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan esensial</p>
<p>Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan</p>	<p>Guru:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah</li> </ul> <p>Staf: Memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja</p>

**Table.2.1 ciri-ciri sekolah efektif**

Merujuk pada pendapat Edward Sallis sebagaimana dikutip Sudarwan, sekolah yang bermutu mempunyai juga memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>50</sup>

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, pelanggan internal tersebut mencakup guru dan tenaga kependidikan atau karyawan, sedangkan pelanggan eksternal termasuk siswa dan wali serta pihak yang berkepentingan terhadap kualiatas lulusan dan sekolah itu sendiri selain pelanggan internal. Sedangkan pelanggan sekolah dari segi tingkat kebutuhan itu terdiri dari tiga komponen. *Pertama*, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung.

<sup>50</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, cet. I, (Malang : UIN Maliki Press 2010), 87-89.

- Kedua*, pelanggan sekunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan.
- 2) Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul.
  - 3) Sekolah memiliki investasi SDM dan strategi untuk mencapai kualitas disemua tingkatan, sehingga akan menciptakan kualitas.
  - 4) Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk melakukan perbaikan yang terus menerus.
  - 5) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas (jangka pendek, menengah dan panjang).
  - 6) Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut agar tercapai peningkatan mutu.
  - 7) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja yang mesti menjadi dilakukan.
  - 8) Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap sumber daya yang tersedia.
  - 9) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang terarah dan dapat direalisasikan.

### **C. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Dalam melaksanakan manajemen organisasi yang sesuai dengan prinsip manajemen strategik terdapat tiga tahapapan yang sebelumnya telah diuraikan. Namun pada sub bab ini akan lebih ditekankan tahapapan dalam menjalankan



manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam untuk mencapai peningkatan mutu. Langkah strategi tersebut menurut meliputi :

### **1. Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Kunci dari formulasi strategi adalah melakukan perencanaan yang berkelanjutan. Hal tersebut akan membuat organisasi berjalan dinamis dan berkembang.<sup>51</sup> Disisi lain usaha tersebut akan menjadikan lembaga pendidikan berkomitmen untuk senantiasa membuat berbagai macam usaha perbaikan formula, sehingga organisasi mengalami peningkatan mutu.

#### **a. Perumusan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan**

Visi merupakan identitas yang semestinya di jiwai oleh suatu sekolah. Menurut Sagala visi merupakan penjelasan dari rupa yang seharusnya dimiliki dari suatu organisasi. Disisi lain menurut Gaffar yang dikutip oleh Sagala, menjelaskan bahwa visi merupakan daya pandang jauh yang mendalam dan meluas sehingga menjadikannya sebagai daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan dan dapat menerobos segala batas baik fisik, waktu, dan tempat.<sup>52</sup>

Visi bagaikan gambaran indah yang mesti digapai tujuan bersama dalam organisasi. Sehingga visi menjadi energi penyemangat dan motivasi yang selalu menjiwai sekolah. Bahkan menurut Salusu visi merupakan gambaran, penglihatan yang kemungkinan dapat

---

<sup>51</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,131.

<sup>52</sup> *Ibid.*, 134.

direalisasikan dalam kurun waktu yang relatif lama. Bila diibaratkan visi sebagai sebuah mimpi yang paling tidak dapat mendekati kenyataan. Visi menjadi harapan mengagumkan dan merupakan kata-kata yang memperlihatkan kekokohan serta kesatuan organisasi sehingga menjadi payung dari semua keputusan yang dimunculkan.<sup>53</sup>

Visi juga sebagai suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran sekolah secara formal. Sehingga visi meliputi tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa yang akan datang. Didalam visi tersebut mengandung cita-cita, nilai, semangat motivasi, niat yang jelas, wawasan dan keyakinan bagi individu serta kelompok dalam sekolah untuk dicapainya. Perumusan visi lebih bersifat kolegial, namun hal ini tidak senantiasa membenarkan adanya prinsip demokrasi dan pemumutan suara, namun dalam perumusannya visi lebih mengedepkan pendapat dari berbagai macam unsur organisasi yang selanjutnya ditetapkan oleh pimpinan melalui susunan hierarki organisasi.<sup>54</sup>

Visi selanjutnya harus terurai dengan baik oleh pemimpin sekolah. Sebab uraian dari visi selanjutnya ditransformasikan kedalam perencanaan strategik yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Sehingga terlebih dahulu tentukan apa yang ingin dicapai dalam lembaga pendidikan, setelah itu semua unsur lembaga bekerja untuk

---

<sup>53</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 83

<sup>54</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,135.

mengejanya. Bukan perencanaan terlebih dahulu baru kemana arah yang akan kita akan pergi. Uraian yang dihasilkan tersebut akan menjadi partikel yang senantiasa menjadi bagian dari setiap kinerja organisasi.<sup>55</sup>

Visi dapat dirumuskan oleh sabagian kecil orang yang berasal dari peimpin atau pakar dalam bidang pendidikan. Selanjutnya dari rumusan tersebut diwacanakan dalam forum yang lebih luas hingga selanjtnya menjadi dokumen lembaga pendidikan tersebut. Akdon menyatakan visi sekolah yang baik memuat kriteria sebagai berikut: <sup>56</sup>

- 1) Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- 2) Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menjukkan kinerja yang baik.
- 3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- 4) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- 5) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan dengan masa depan yang menarik.
- 6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Misi organisasi merupakan suatu pernyataan tentang maksud hadirnya organisasi atau pembenaran tentang kehadirannya, *it's reason for existing*. Menurut Ansoff dan Mc Donnell dalam Saiful Sagala Misi sangat penting, sebab suatu perumusan sasaran yang realistik hanya

---

<sup>55</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...*, 84

<sup>56</sup> Akdon, *Strategic Manajemen...*, 96.

mungkin dilakukan jika terlebih dahulu misi organisasi telah teridentifikasi.<sup>57</sup>

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekolah lainnya yang akan menjadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.<sup>58</sup> Selain itu misi dibuat agar visi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat direalisasikan. Oleh sebab itu, misi selalu dirumuskan dengan menggunakan kata kerja, seakan-akan visi telah ada disana sedangkan misi bergerak dari awal.<sup>59</sup>

Akdon menegaskan bahwa misi harus menjelaskan hal-hal sebagai berikut:<sup>60</sup>

- 1) Apa yang menjadi aspirasi hari ini.
- 2) Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya.
- 3) Pernyataan spesifik maksud organisasi.
- 4) Merupakan obyek primer rencana organisasi dan program-program yang ingin dicapai.
- 5) Sesuatu yang harus diselesaikan.

Penetapan visi dan misi sekolah terlebih dahulu dengan menganalisa dan menilai lingkungan, sehingga dari pembacaan tersebut

---

<sup>57</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 86-87.

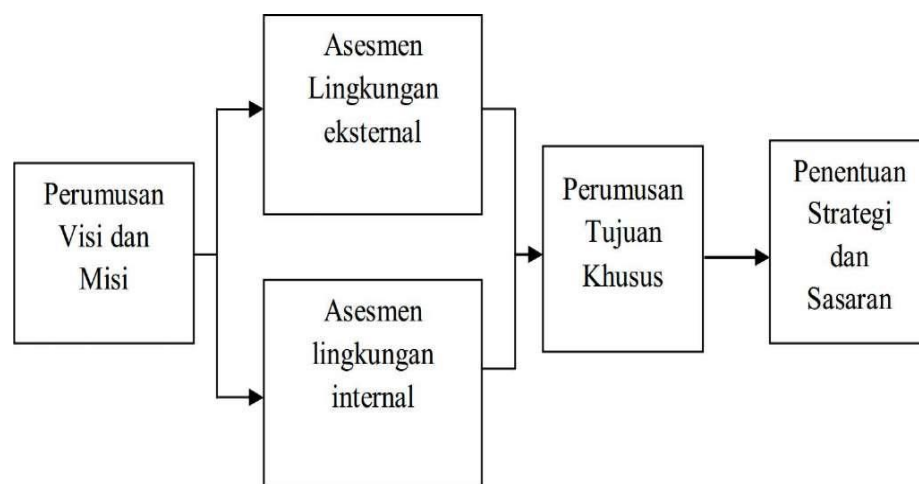
<sup>58</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,135.

<sup>59</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 87

<sup>60</sup> Akdon, *Strategic Manajemen...*, 99.

akan ditemukan perpotongan antara kebutuhan dasar lingkungan eksternal dan internal sekolah. Dalam penerapan strategi dalam sekolah harus tetap konsisten terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, namun dalam perjalannya strategi harus selalu dilakukan evaluasi dan pengendalian, sehingga akan nampak apakah tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai atau perlu adanya pergeseran strategi.<sup>61</sup>

Berikut merupakan proses dalam langkah dalam penentuan strategi yang digambarkan oleh Syaiful Sagala:



**Gambar. 2.2 Proses Formulasi Strategi**

Lebih jelas Sagala membuat skema mengenai proses formulasi strategi yang melibatkan penetapan visi, misi dan analisa lingkungan. Terdapat lima langkah perumusan strategi, yaitu, (1) perumusan misi, yaitu pencitraan tentang sekolah bagaimana agar seharusnya selalu bereksistensi; (2) asesmen lingkungan eksternal, dengan mengakomodasi kebutuhan lingkungan terhadap mutu pendidikan yang

<sup>61</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,133.

dapat disediakan oleh sekolah; (3) *assement* organisasi yaitu merumuskan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (4) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan dalam tiap- tiap mata pelajaran; yang terakhir adalah (5) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, ataupun fasilitas yang diperlukan lainnya.<sup>62</sup>

#### **b. Perumusan Tujuan dan Target Sekolah**

Menurut Etziono seperti yang dikutip oleh Syaiful Sagala menjelaskan bahwa tujuan dalam sebuah organisasi merupakan keadaan yang dikehendaki pada masa yang akan datang yang senantiasa dikejar organisasi hingga selanjutnya direalisasikan. Tujuan digunakan sebagai landaan bagi seluruh personal sekolah maupun pihak eksternal untuk menilai keberhasilan sekolah, baik dari segi efektifitas ataupun efisiensinya.<sup>63</sup>

Perumusan tujuan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beberapa kriteria. Akdon memaparkan bahwa kriteria tujuan adalah: (a) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi; (b) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi; (c) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan

---

<sup>62</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,133-134.

<sup>63</sup> *Ibid.*, 136.

internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategik; (d) tujuan secara esensial cenderung tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah tercapai; (e) tujuan biasanya relatif berjangka panjang, yaitu sekurang- kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi; (f) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan; (g) tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan; (h) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategik; (i) tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.<sup>64</sup>

Tujuan lembaga pendidikan dilihat dari sudut pandang manajemen strategik adalah gambaran dari keadaan yang akan datang dan merupakan kesepakatan umum, sehingga tujuan seakan- akan menjadi sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah dalam mengaktualisasikan misi untuk membentuk bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan. Pengukuran efektivitas sekolah dilihat dari sejauh mana sekolah mencapai tujuannya. Sedangkan

---

<sup>64</sup> Akdon, *Strategic Manajemen...*, 144-145

efisiensi sekolah dikaji melalui jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan dan mutu yang dihasilkan.<sup>65</sup>

Kurun waktu yang lebih pendek sekolah memerlukan target ataupun sasaran. Target ini biasa disebut sebagai tujuan jangka pendek. Target merupakan bentuk sisi-sisi dari tujuan, yang akan dicapai sekolah dalam jangka yang tidak terlalu lama, biasanya waktu satu tahun, satu semester, satu caturwulan, atau satu bulan. Rumusan sasaran harus mengandung unsur peningkatan dan perbaikan baik dari segi kuantitas, kualitas, efektifitas, produktifitas maupun efisiensi. Agar dapat tercapai dengan efektif dan sesuai dengan rumusan, maka sasaran harus bersifat spesifik, terukur, jelas kriterianya serta disertai indikator-indikator yang mampu diimplementasikan.<sup>66</sup>

Akdon menegaskan bahwa target/sasaran organisasi merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif dan mendukung setiap butir tujuan serta menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek.<sup>67</sup> Beberapa ciri khusus yang dimiliki sasaran organisasi menurut Akdon adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat diukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 136-137.

<sup>66</sup> Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 76.

<sup>67</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management...*, 146.

<sup>68</sup> *Ibid.*, 147



Penentuan target harus realistis dan mampu dicapai, selain itu target merupakan bagian penting dari tujuan umum yang hendak dicapai, agar sekolah memiliki tingkat kekonsistenan dan efektifitas dalam menjalankan fungsi organisasinya. Setiap tingkatan dalam struktural mestinya menunjukkan target yang seirama dengan bagian-bagian bidang lain sehingga organisasi tersebut mampu menunjukkan keseragaman dalam mencapai tujuan bersama yang hendak dicapai.

### **c. Penentuan Strategi Organisasi Sekolah**

Langkah perumusan strategi sebelumnya telah dibahas tentang, perumusan visi dan misi dilanjutkan dengan penentuan tujuan. Usaha untuk menjadikan tujuan dan sasaran tersebut hidup perlu ada kemampuan dalam mengakumulasi seluruh sumber daya organisasi dan menghimpunnya. Kemampuan menghimpun serta menggunkan sumber daya inilah yang sering disebut sebagai strategi organisasi.

Strategi sekolah merupakan cara untuk menjelaskan berbagai metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya.<sup>69</sup> Menurut Malik Fadjar yang dikutip oleh Mujamil Qomar bahwa diperlukan strategi peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademik (*high based education*).

---

<sup>69</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,137.

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui cara-cara berikut:<sup>70</sup>

- 1) *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* melalui ujian nasional.
- 2) Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar.
- 3) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Strategi dalam rangka mencapai program sekolah dilakukan melalui penguatan standar pada komponen sumber daya pendidikan yang meliputi :<sup>71</sup>

- 1) Pengetahuan profesi dan kedudukan kepala sekolah dengan membuka ruang kreativitas mengacu pada aturan yang berlaku.
- 2) Penguatan layanan belajar dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan teknologi pembelajaran yang tepat sehingga pembelajaran menjadi menyenangkan.
- 3) Penguatan manajemen pada semua unit kerja sekolah.
- 4) Penguatan *networking* sekolah baik terhadap pemerintah maupun *stakeholder* lainnya.

---

<sup>70</sup> Muiamil Oomar. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Barn Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), 213.

<sup>71</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,138-139.

- 5) Penguatan sarana dan prasarana yang standard dan layak untuk digunakan.
- 6) Penguatan sistem sertifikasi lembaga mauapun personal melalui teknik- teknik standar.

Edward Sallis mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan pemimpin dalam rangka peningkatan mutu sebagai berikut:<sup>72</sup>

- 1) Mengkomunikasikan visi.
- 2) Pengembangan budaya mutu.
- 3) Memperdayakan para guru.

Penjabaran tentang pemberdayaan para guru dijelaskan Sallis sebagai berikut: (1) melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktifitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses, (2) memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal serta mengenai cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya bersikap; (3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka; (4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan, pelajar, orang tua dan partner kerja; (5) Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja

---

<sup>72</sup> Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Penerjm. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, cet. Ke-4, (Jogyakarta : IRCiSod, 2011), 172-174.

teknis; (6) Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan; (7) Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada pelanggan internal (pengajar, anggota dewan guru dan pekerja lainnya).<sup>73</sup>

## **2. Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Langkah yang dapat menunjukkan apakah formulasi strategi dapat memberikan efek kinerja terhadap organisasi adalah pada tahapan implementasi strategi. Melalui tahapan ini pemimpin dan para anggota menterjemahkan berbagai rancangan kerja kedalam tindakan. Pimpinan yang semula merencanakan kerja organisasi harus merubah menjadi mengerjakan rencana organisasi.

Rumusan Higgins yang dikutip oleh J Salusu, menjelaskan bahwa implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya termasuk sumber daya manusia dan didukung sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan ini melibatkan seluruh struktur dalam organisasi dari pimpinan utama hingga bagian terbawah dalam hierarki organisasi.<sup>74</sup>

Kepala sekolah mesti mampu menunjukkan perannya sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk merealisasikan

---

<sup>73</sup> Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan...*, 111.

<sup>74</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...*, 218.

program. Sebab tahapan implementasi ini merupakan bagian yang begitu sulit untuk dilaksanakan, sekaligus sebagai tahapan inti yang sangat penting. Sebaik apapun konsep strategi yang diusung tanpa mampu dituangkan dalam kinerja nyata maka tidak ada fungsinya bagi lembaga pendidikan. Sekolah melalui rencana jangka panjang ataupun jangka pendeknya memerlukan tangan dingin pimpinan agar kekonsistenan perencanaan program dapat berkesinambungan dengan berjalannya program.

Seorang kepala sekolah dalam tahapan ini dituntut untuk mampu menggerakkan seluruh potensi dan sumber daya lembaga. Selain itu fungsi- fungsi sebagai pimpinan lembaga yang berkaitan dengan dorongan kerja terhadap bawahan juga harus diperhatikan. Sebab jika mengingkari kinerja yang maksimal tentunya juga harus mengedepankan SDM yang memiliki etos kerja optimal. Hasil yang diperoleh baik hasil lulusan, mutu internal pendidikan dan yang lainnya akan berjalan efektif, efisien serta memiliki nilai produktivitas yang berkualitas dan tinggi.

Menurut Daryanto yang dikutip oleh Nur Efendi, menyatakan bahwa peran kepala sekolah untuk menjadikan sekolah yang efektif dan efisien perlu adanya pembagian kinerja yang jelas bagi guru- guru yang menjadi bawahannya. Kepemimpinan adalah usaha konstruktif menjadikan lembaga unggul. Melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat

serta mengingat prinsip- prinsip pengorganisasian, sehingga kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan optimal.<sup>75</sup>

Dalam konteks lembaga pendidikan, maka mutu yang mesti digarap adalah proses pembelajaran. Kualitas proses pembelajaran adalah implementasi dari strategi pembelajaran yang diusung mulai tingkat *leader* hingga tingkat terbawah dalam struktur lembaga pendidikan. Tentunya peran guru dan fasilitas penunjang lainnya perlu sangat dibutuhkan agar tercipta suasana pembelajaran yang kondusif.

Proses implementasi strategi di sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup, motivasi pegawai, kompensasi, penghargaan kinerja, dan proses pengawasan pimpinan. Menurut Schender dan Hofer yang dikutip oleh Syaiful Sagala, untuk menilai keefektifan implementasi maka dapat dikelompokkan menjadi tiga katgori, (1) Struktur siapa yang memiliki tanggung jawab tugas, kepala sekolah bertanggungjawab kepada siapa; (2) Proses bagaimana masing- masing tugas dikerjakan secara personal; (3) Tingkah laku, etika, motivasi disiplin, penghargaan dan seterusnya.<sup>76</sup>

### **3. Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Setiap kinerja organisasi berjalan tidak selamanya sesuai dengan rel strategi yang diharapkan. Perlu adanya penilaian dari tingkat ketercapaian mulai dari fase perumusan strategi, hingga proses pelaksanaan bahkan

---

<sup>75</sup> Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia,2015), 83

<sup>76</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,139.

proses penilaian itu sendiri. Penilaian tersebut merupakan bagian dari evaluasi strategi. Evaluasi dimaksudkan agar pimpinan sekolah mengetahui tingkat ketersesuaian antara rumusan strategi terhadap pelaksanaan hasil ketercapaian terhadap target yang dituju.

Evaluasi merupakan kegiatan yang sistematis dan periodik, yang didalamnya berusaha melihat kondisi sebenarnya suatu obyek dibandingkan terhadap kriteria- kriteria yang telah tersusun sebelumnya hingga ditemukan kesimpulan atau pertanyaan yang diajukan. Hal itu dilakukan sebagai bahan pertimbangan dan telaah untuk memperbaiki obyek tersebut. Sedangkan evaluasi strategi dalam manajemen strategik adalah usaha- usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah- langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>77</sup>

Menurut Tabrani, evaluasi merupakan proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan- keputusan yang dibuat dalam sistem kinerja.<sup>78</sup> Proses tindakan evaluasi strategi dalam rangka meningkatkan mutu lembaga pendidikan evaluasi bisa dimaknai sebagai *pertama*, proses yang terus menerus mengiringi berjalannya strategi selama tahap perumusan dan implementasi. *Kedua*, evaluasi selalu terarahkan pada pertanyaan- pertanyaan tertentu untuk menemukan jawaban- jawaban terkait kinerja lembaga pendidikan yang

---

<sup>77</sup>Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997), 86.

<sup>78</sup>A. Tabrani Rausyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 1999), 6.

telah dilakukan. *Ketiga*, evaluasi dapat dijadikan alat ukur untuk menentukan keputusan strategis selanjutnya demi meraih peningkatan mutu lembaga.

Evaluasi atau penilaian kinerja sekolah dapat digunakan untuk melihat tingkat efisiensi dan efektifitas sekolah dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional telah merumuskan tujuan penilaian kinerja sekolah adalah sebagai berikut:<sup>79</sup>

- a. Memperoleh gambaran kinerja sekolah secara umum, yang dapat dipergunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan.
- b. Menyediakan informasi yang akurat kepada masyarakat tentang mutu suatu sekolah.
- c. Memberikan masukan kepada pihak yang memerlukan untuk bahan pembinaan dan peningkatan kualitas layanan sekolah.

Akdon mengklasifikasikan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan yang saling berkaitan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) Kinerja kegiatan tingkat pencapaian target dengan realisasi program (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah

---

<sup>79</sup>Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah, Kinerja Guru, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2005), 2



ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan realisasi kinerja yang dihasilkan dari proses kinerja sebelumnya, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Evaluasi ditahap kedua akan menampilkan efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan atau kesimpulan. Pelaporan adalah simpulan dari perkembangan dan hasil kinerja lembaga, dengan dokumen resmi ataupun laporan secara non formal. Melalui adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.<sup>80</sup>

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Peneliti melakukan penelitian ini berdasar pada penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep manajemen strategik, mutu serta peran masyarakat dalam pendidikan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti untuk melakukan penelitian :

1. Mutmainah, 2008. *Perencanaan Strategik dan Implementasinya dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil penelitian ini menjabarkan bahwa (a) Pembentukan tim/panitia, (b) Tim membuat draft renstra, (c) Melakukan rapat dinas setelah renstra disetujui

---

<sup>80</sup> Akdon, *Strategic Manajemen...*, 84.

oleh pihak sekolah dan BP-3, (d) Perencanaan ini dilakukan dengan melibatkan koordinasi dan komunikasi dari seluruh warga sekolah.<sup>81</sup>

2. M. Ary Irawan, 2011. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Tesis ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah (a) Sekolah memiliki dasar yang kuat dalam menyusun visi dan misi, (b) Sekolah membuat kebijakan yang rasional dan relevan, (c) Pengembangan budaya sekolah yang sehat, pemanfaatan dan pengembangan sumber daya sekolah.
3. Siti Rokhmah, 2011. *Rencana Strategik untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah: (a) meningkatkan kualitas dan kuantitas rekrutmen dosen dan mahasiswa, (b) meningkatkan kemampuan dosen dalam pembelajaran, (c) menyusun dan merencanakan keuangan yang mantap, (d) menjamin ketersediaan dana untuk menjamin keberlanjutan kampus, (e) menjamin pemanfaatan sarana prasarana, (f) melaksanakan penataan bangunan kampus, (g) pengembangan sumber daya teknologi informasi, (h) memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Mutmainah, *Perencanaan Strategik dan Implementasinya dalam Peningkatan Mntn Sekolah*, (Malang: PPs UNM, 2008).

<sup>82</sup> Siti Rokhmah, *Rencana Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*, Tesis, (Malang: Pps. UM, 2011)

4. Akhmad Mujahid Shobri, 2011. "*Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Hamzanwadi Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Hamzanwadi Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur).*" Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi multi kasus. Hasil penelitian adalah: (a) Melakukan periodisasi kepengurusan, termasuk didalamnya kepala sekolah/madrasah beserta wakil kepala sekolah/madrasah, (b) Melakukan pembinaan secara berkala, (c) Berusaha mewujudkan iklim organisasi yang sehat, (d) Kedepan, pihak yayasan akan melakukan sistem sentralisasi, (e) Yayasan akan tetap mendorong setiap lembaga sekolah maupun madrasah untuk senantiasa melakukan terobosan- terobosan yang inovatif dan kreatif, (f) Mengadakan pelatihan-pelatihan secara berkala serta mengadakan studi banding dalam rangka peningkatan mutu lembaga dan kompetensi para tenaga pengajar serta tenaga kependidikan yang dimiliki yayasan.<sup>83</sup>
5. Safina Nila, 2009. "*Pelaksanaan Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA UISU Medan*". Tesis, Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Medan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa: (a) upaya yang dilakukan

---

<sup>83</sup>Akhmad Mujahid Shobri, Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Hamzanwadi Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur, Thesis, (Malang: Pps UIN MALIKI, 2011)

kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMA UISU Medan adalah dengan merumuskan manajemen strategik melalui penyusunan program-program berikut: *School review*, *Banch marking*, *Quality assurance* dan *Quality control*. (b) pelaksanaan manajemen strategik kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA UISU Medan sangat tergantung pada: (1) organisasi lembaga pendidikan, (2) perumusan visi, misi, tujuan dan target sekolah, (2) menentukan strategi organisasi, (5) implementasi strategi sekolah dan, (4) melakukan analisis SWOT.<sup>84</sup>

Kelima penelitian diatas terfokus aspek manajemen strategik terhadap lembaga pendidikan menggunakan prinsip strategi. Namun prinsip strategi yang digali dalam lima penelitian sebelumnya cenderung kearah penerapan dan perencanaan. Disisi lain langkah-langkah dalam manajemen strategik tidak terlihat dalam hasil penelitian. Selain itu penelitian yang dilakukan dalam tesis ini juga menggunakan lembaga pedidikan yang melingkupi satu wilayah kecamatan. Sehingga peneliti juga menggali langkah strategi dalam bidang pendidikan yang dijalankan oleh lembaga Muhammadiyah dalam konteks lembaga pendidikan Islam.

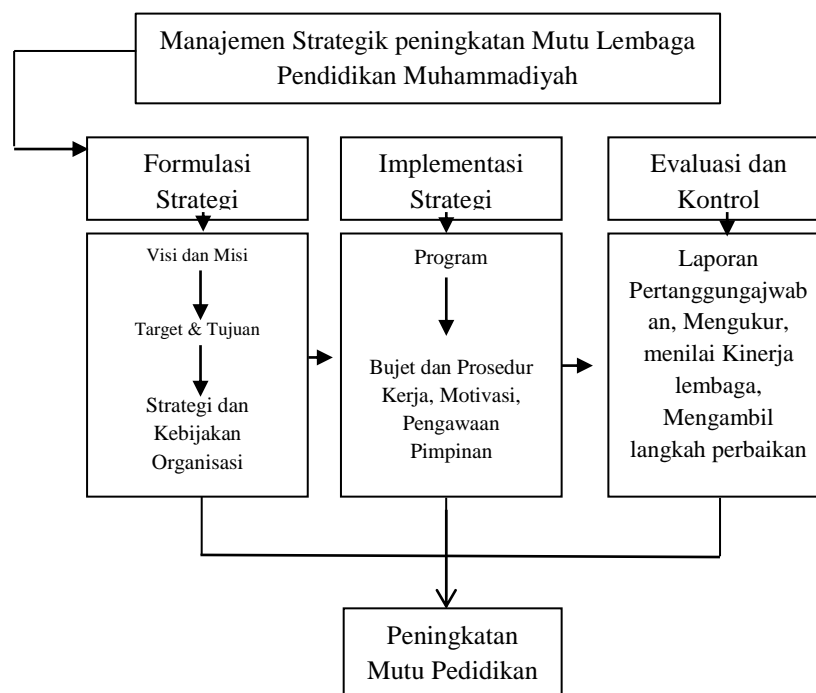
### **E. Paradigma Penelitian**

Paradigm penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan

---

<sup>84</sup>Safina Nila, Pelaksanaan Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA UISU Medan. Tesis, (Medan: Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Medan, 2009). <http://digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Master-1363-045030395%20Abstrak.pdf>. Diakses tanggal 07 Maret 2015.

jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.<sup>85</sup> Paradigma penelitian akan menjelaskan mengenai pijakan peneliti dalam menggali data. Berikut skema dari manajemen strategik yang menjadi paradigma penelitian :



**Gambar. 2.3 Model Manajemen Strategik**

Kepala sekolah dan penentu kebijakan di lingkup lembaga pendidikan memformulasikan berbagai langkah- langkah strategi, yang meliputi penentuan misi dan misi, dan dilanjutkan dengan target sekaligus tujuan lembaga serta langkah terakhir dalam formulasi adalah penyusunan langkah strategi dan kebijakan lembaga. Formulasi strategi yang telah dirumuskan kemudian diimplementasikan dalam bentuk program kerja yang tersusun menjadi prosedur kerja, disisi lain kegiatan motivasi dan pengawasan dilaksanakan di bagaian implementasi ini. Tahapan terakhir adalah evaluasi

<sup>85</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan.cet ke-13*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 66.

dan kontrol yang akan dijalankan untuk menindaklanjuti kinerja, serta menilai kinerja lembaga yang nantinya akan ditemukan kesimpulan dan langkah-langkah perbaikan.

Proses tersebut terus berlangsung untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Namun ada dua kemungkinan dari pelaksanaan manajemen strategik tersebut, yaitu ketercapaian mutu dan ketidaktercapaian mutu. Jika telah mencapai mutu maka melangkah ke fase formulasi dengan upaya untuk melakukan peningkatan secara berkelanjutan. Sedangkan jika masih belum mencapai peningkatan mutu maka perlu analisa internal dan eksternal serta menentukan formulasi strategi sebagai langkah awal untuk memperbaiki mutu lembaga. Paradigma penelitian yang akan digali oleh peneliti sebagai pola yang menghubungkan antar variable penelitian. Sehingga diharapkan nantinya penelitian berlangsung sesuai haluan dari fokus masalah yang telah ditetapkan.