

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Perencanaan Strategis

1. Pengertian Perencanaan Strategi

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang , suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Ia menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran.¹ Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi.²

¹ H. Muhammad Ramli, *manajemen strategik sektor publik* (Makassar: Alauddin, University, 2014), 260

²Ibid.,260-261

Makna perencanaan tidak dapat berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal itu disebabkan beragamnya makna perencanaan dalam berbagai bidang ilmu. Berbagai makna perencanaan bergantung pada sudut pandang serta latar belakang yang mempengaruhi seseorang, berikut ini penulis uraikan ragam definisi perencanaan dari berbagai pakar dan beberapa sumber:

Kemudian *Taylor* mengatakan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Akan tetapi ia juga suatu metode untuk mengambil kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan oleh setiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peran dari perencanaan strategis itu sehingga ia tidak dapat di delegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas ke eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka, maka tekanannya menjadi *planning proses* menjadi *plans book*.³

Sedangkan *Stainer* menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah suatu kerangka berfikir logis yang menetapkan dimana anda akan berada, kemana akan pergi, dan bagaimana anda bisa ada disana. Ia juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin dalam mengembangkan visi dalam menggambarkan masa depan yang

³H. Muhammad Ramli, *manajemen stratejik sektor publik*, hal. 501

dikehendaki. Ia mengubah cara manajemen berfikir, mengalokasikan dan merelokasikan sebagai sumber daya, sementara pelaksanaan program berlangsung. Dengan kata lain , perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang. Atau disebut juga sebagai *futurity of current decisions*.⁴

Perencanaan strategis dirumuskan *McNamara* sebagai penetapan arah akan kemana sesuatu organisasi pada tahun-tahun selanjutnya menuju , disertai dengan penetapan cara bagaimana organisasi tersebut akan sampai ke tujuan yang dimaksud. Perencanaan strategis dapat dilakukan untuk lingkup satu organisasi sebagai satu kesatuan menyeluruh, atau lingkup bagian-bagian utama organisasi, tetapi umumnya mencakup lingkup satu organisasi sebagai satu keseluruhan.

Terdapat tiga tahapan dalam penyusunan perencanaan strategis yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Tahap penyusunan dokumen rencana strategis. Rumusan dalam hal ini tidak perlu terlalu tebal agar mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajeen secara luwes. Perumusan rencana strategis dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan.

⁴J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, 501

Rencana strategis yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana operasional lima tahunan. Dalam rencana operasional lima tahunan antara lain tercakup program kerja/kegiatan, sasaran dan tahapannya. Dari rencana operasional lima tahunan kemudian dipilah-pilah menjadi rencana operasional tahunan berisi proyek/kegiatan, sasaran dan data atau alasan pendukung.⁵

Seperti yang telah dijelaskan bahwa rencana kerja harus dijabarkan sesuai visi dan misi. Program sekolah/madrasah juga sebaiknya disesuaikan dengan visi dan misi sekolah/madrasah agar sekolah/madrasah dapat berkembang secara optimal. Perencanaan program dan kegiatan dalam RKS harus terukur dan realistis sehingga program dapat dilaksanakan.⁶

2. Model-model Perencanaan Strategis

Banyak model dirumuskan atau dikembangkan orang mengenai proses perencanaan strategik organisasi misalnya sekolah, organisasi/sekolah tinggal memilih dari berbagai kemungkinan model yang ditawarkan tersebut. Perlu pula diingat bahwa tidak ada satupun model perencanaan strategik yang paling sempurna. Sekolah bisa saja mengembangkan model sendiri dengan cara memodifikasi model yang ada. Bahkan kerap kali organisasi memadukan berbagai model tersebut misalnya menggunakan model scenario untuk mendaftar isu-isu (permasalahan) dan tujuan-tujuan strategik, kemudian menggunakan

⁵E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 163

⁶Carter McNamara, *basic Description of strategik planning (including key terms to know)*, ([www/managementhelp.org/plan](http://www.managementhelp.org/plan) diakses pada 8 oktober 2018)

model berlandas-masalah untuk secara cermat menyiasati menghadapi permasalahan tersebut dan mencapai tujuan.

Menurut Umar ada tiga contoh model perencanaan strategis yang diambil dari pendapat pakar manajemen strategis yaitu: *pertama*, model dari Wheelen-Hunger, *kedua*, model dari Fred R David; *ketiga*, model dari Glenn baseman dan Arvind Platak. Dari ketiga model tersebut, Umar menyebutkan beberapa elemen utama dalam perencanaan strategis yaitu: visi, misi dan falsafah (kredo/nilai-nilai); *kedua*, analisis lingkungan eksternal dan internal; *ketiga*, analisis pilihan strategis; *keempat*, sasaran jangka panjang; *kelima*, strategi fungsional; *keenam*, program pelaksanaan pengendalian dan evaluasi.⁷

Dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil dua model dari ketiga model yang dicontohkan Umar tersebut yaitu model yang ditawarkan Fred R. David, Wheelen-Hunger, dan ditambah dua model lain yang berbeda, yaitu modelnya perencanaan strategis oleh Pearce-Robinson dan Rohiat.

a. Konsep Perencanaan Strategis Model Fred R. David

Menurut David proses perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis, manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

⁷Husein Umar, *Strategic Managemen in Action, konsep, teori dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic bussinesunit berdasarkan konsep Michael R.*(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama), hal.

Manajemen strategis menurut Fred R. David memiliki tiga tahapan besar, yaitu⁸:

1) Perumusan strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:

- Pengembangan pernyataan misi perusahaan
- Melakukan audit internal dan eksternal
- Menetapkan sasaran jangka panjang
- Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi

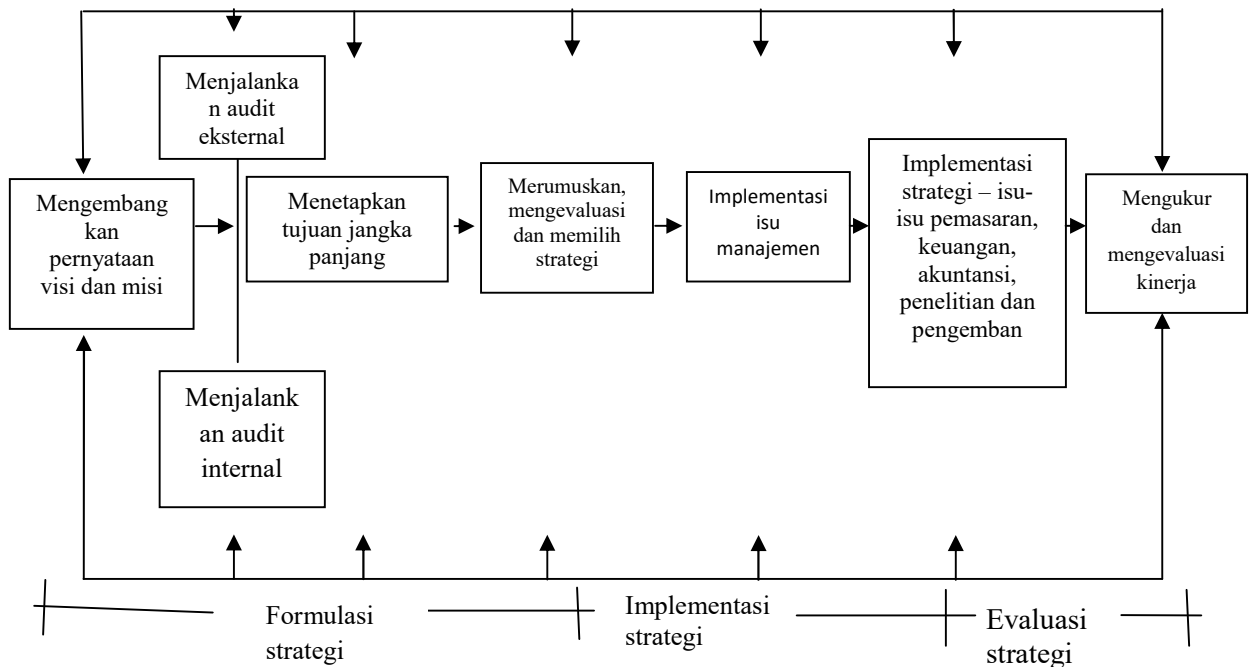
2) Implementasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:

- Menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan
- Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan strategi yang sudah dipilih pada tahap perumusan strategi.

3) Evaluasi strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan pengukuran dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi.

Berikut merupakan model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas, walaupun dikatakan oleh David bahwa model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan dengan jelas dan praktis untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi.

⁸Fred R. David, Manajemen Strategis, edisi 10, (Jakarta: Salemba empat, 2006), hal 18



Gambar 2.1 Model manajemen strategik Fred R. David⁹

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik menurut Fred R. David terdiri dari tiga tahapan besar yaitu:¹⁰

➤ *Tahap pertama*

Tahap ini disebut dengan tahap input dan terdiri dari alat-alat:

- a) Analisis lingkungan strategis. Analisis ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan eksternal.
- b) Analisis internal. Analisis ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan eksternal.

⁹Fred R David, *Manajemen Strategis*, hal.9

¹⁰Ibid.,128

➤ *Tahap kedua*

Tahap ini merupakan tahap pencocokan dari beberapa faktor eksternal dan internal yang ada dengan beberapa strategi alternatif yang ditawarkan pada setiap matriks, yang terdiri dari¹¹:

- a) *Matriks Strengths – Weakness – Opportunities – Threats* (SWOT), yaitu alat analisis untuk mendapatkan beberapa strategi alternatif dengan menggunakan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) untuk memanfaatkan peluang (*Opportunities*) dan menghindari ancaman (*Threats*) yang ada.
- b) Matrik *Strategic Position And Action Evluation* (SPACE), yaitu alat analisis yang menggunakan kekuatan administrasi, keunggulan bersaing stabilitas lingkungan dan kekuatan untuk menentukan strategi alternatif yang dapat dipilih.
- c) Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), yakni alat analisis yang digunakan untuk membantu memiliki multidivisi untuk menentukan posisi kecepatan perkembangan mutu sehingga dapat dihasilkan suatu strategi alternative yang dapat dijalankan.
- d) Matriks *Internal Eksternal* (IE), yaitu alat analisis yang hampir serupa dengan matrik BCG tetapi daya ukur pada

¹¹Fred R David, *Manajemen Strategis*, hal.183

matriks ini adalah berdasarkan total nilai EFE dan IFE yang didapat dari tiap-tiap divisi.

- e) Matrik *Grand Strategy*, yaitu alat analisis untuk merumuskan strategi berdasarkan perkembangan yang ada saat ini dengan posisi bersaing yang dimiliki sekolah.

➤ *Tahap ketiga*

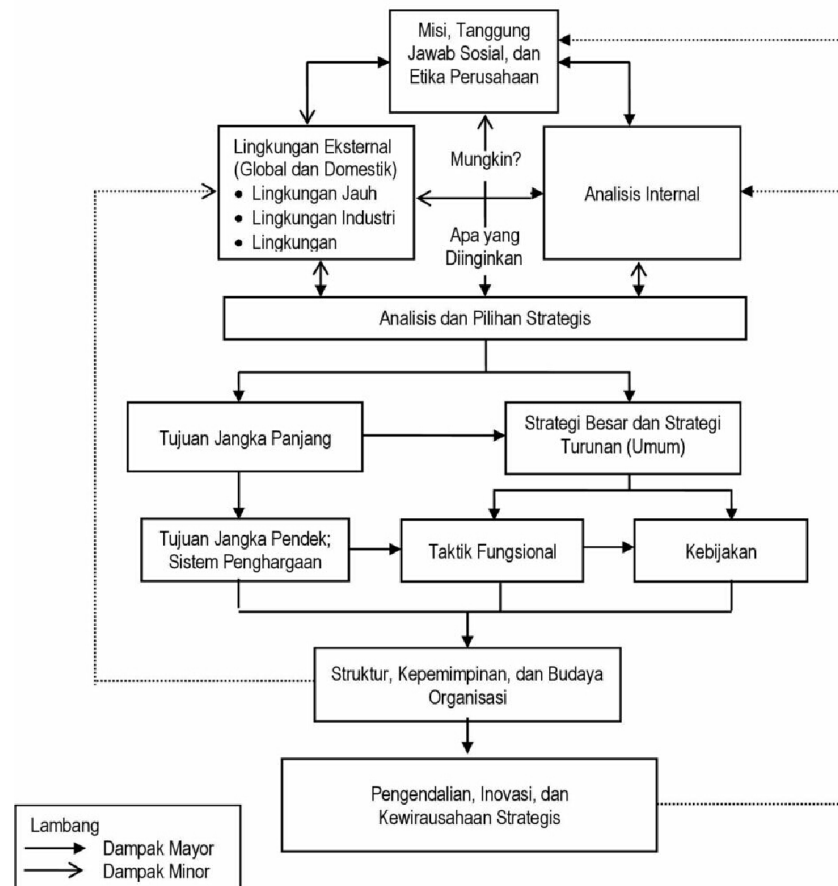
Tahap ini merupakan tahap keputusan dimana beberapa strategi alternatif yang telah diidentifikasi pada tahap pencocokan informasi input yang diperoleh pada tahap pertama untuk secara sasaran mengevaluasi startegi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap kedua. Adapun tekik yang akan digunakan adalah dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), yaitu alat analisis yang membandingkan beberapa strategi alternatif yang didapat pada tahap pencocokan, sehingga dapat diperoleh daftar prioritas dari alternatif-alternatif tersebut.¹²

b. Konsep Perencanaan Strategis Model J.A. Pearce II Dan Richard B. Robinson, Jr

Kemudian Pearce dan Robinson juga menawarkan model manajemen strategi, meskipun terdapat perbedaan dalam rician dan tingkat formulasi, komponen-komponen dasar dari model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen startegis pada umumnya sangat serupa, model yang ditawarkan ini

¹²Fred R David, *Manajemen Strategis*, hal.183

menggambarakan urutan dan hubungan anantara komponen utama dari proses manajemen strategis.



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis Pearce dan Robinson¹³

Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa manajemen strategis terdiri atas sembilan langkah atau tugas penting, yaitu: ¹⁴

- 1) Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofis, dan sasaran perusahaan.
- 2) Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.

¹³John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008) hal. 5

¹⁴Ibid., 4

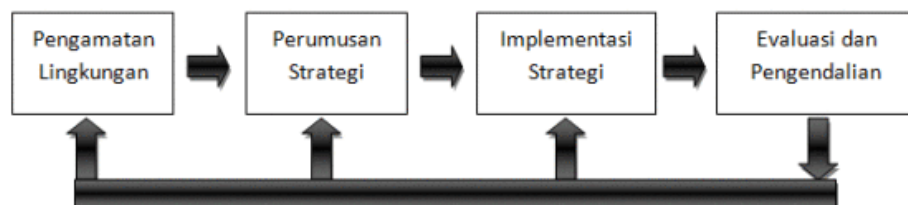
- 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan , termasuk faktor persaingan dan faktor konstektual umum lainnya.
- 4) Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- 5) Mengidentifikasi pilihan –pilihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- 6) Memilih satu set tujuan tahunan dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- 8) Mengimplementasi strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan.
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.

Dari sembilan langkah atau tugas penting manajemen strategis tersebut, mengidentifikasikan bahwa manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan

pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

c. Konsep Perencanaan strategis Model J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.

Manajemen strategis menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.¹⁵ Menurutnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen dasar, yaitu seperti dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.3 Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis¹⁶

1) Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2) Perumusan strategis adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga.

¹⁵ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2012), hal.4.

¹⁶ *Ibid.*, 12

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/ organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi dan menetapkan pedoman kebijakan.

3) Implementasi strategi

Proses mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

- a) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- b) Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program yang dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- c) Prosedur adalah suatu sistem langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4) Evaluasi dan Pengendalian.

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan kinerja yang diinginkan.¹⁷

¹⁷J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, hal 11-19

d. Konsep Perencanaan Strategis Model Rohiat

Dalam lembaga pendidikan seperti sekolah/madrasah rencana strategis biasanya disebut atau dituangkan dalam dokumen “Rencana Pengembangan Sekolah” (RPS). Rencana pengembangan sekolah (RPS) adalah sebuah dokumen perencanaan yang dibuat oleh sekolah/madrasah untuk mengadakan perubahan fisik dan nonfisik sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan sekolah. RPS menggambarkan peta perjalanan perubahan sekolah dari satu kondisi menuju yang lebih baik dan menjanjikan dalam kurun lima tahun kedepan.

Adapun langkah dalam menyusun RENSTRA/RPS menurut Rohiat sebagai berikut :¹⁸

1) Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah

Dalam analisis lingkungan strategis sekolah, pihak sekolah melakukan kajian tentang faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan. Berbagai faktor tersebut diantaranya yaitu:

- a) Kondisi sosial masyarakat
- b) Kondisi ekonomi masyarakat dan nasional
- c) Kondisi geografis lingkungan sekolah
- d) Kondisi demografis masyarakat sekitar sekolah
- e) Kondisi perpolitikan

¹⁸Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hal 98-102

- f) Kondisi keamanan lingkungan
- g) Perkembangan globalisasi
- h) Perkembangan iptek
- i) Regulasi/ kebijakan pemerintah pusat dan daerah dan sebagainya.

2) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini.

Suatu analisis atau kajian yang dilakukan oleh sekolah untuk mengetahui semua unsur sekolah yang akan dan telah mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan dan hasil-hasilnya. Analisis ini lebih menitikberatkan pada analisis situasi pendidikan jenjang sekolah disekitar sekolah yang bersangkutan, khususnya pada sekolah sejenis.

3) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan pada lima tahun kedepan.

Sekolah melakukan suatu kajian atau penelaahan cita-cita potret pendidikan yang berstandarinternasional dimasa datang (kurun waktu 5 tahun) dengan melibatkan semua *stakeholder*

4) Menentukan kesenjangan anantara situasi pendidikan sekolah saat ini dan yang diharapkan lima tahun kedepan.

Hal ini berdasarkan hasil analisis sekolah saat ini dan analisis kondisi sekolah yang ideal lima tahun mendatang, selanjutnya sekolah dapat menentukan kesenjangan yang terjadi dikedunya. Kesenjangan itulah yang menjadi sasaran yang harus dicapai

atau diatasi sehingga apa yang diharapkan sekolah secara ideal dapat dicapai.

5) Merumuskan visi sekolah

Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan dimasa yang akan datang. Dalam menentukan visi, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan sebagai sekolah bertaraf international. Ada beberapa hal dalam merumuskan visi supaya menjadi sekolah yang potensial yaitu, memberikan isyarat:

- a. Berorientasi ke masa depan menuju SSN atau bahkan SBI secara utuh dan juga visi untunk jangka waktu yang lama.
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih daripada sekarang, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat daerah.
- c. Mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai SNP.
- d. Mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen warga untuk mewujudkan sekolah berstandar nasional.
- e. Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.

6) Merumuskan misi sekolah

Misi adalah tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas,

kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan misi sekolah misi sekolah. Perumusan misi ini bisa dikembangkan menjadi program-program kegiatan dan selanjutnya dijabarkan lebih kongkret dan terukur secara operasional kedalam program rencana operasional (RENOP)

7) Menentukan strategi pelaksanaan pada sekolah

Setelah merumuskan program, hal yang perlu dilakukan adalah menentukan strategi apa yang harus dijalankan untuk melaksanakan program tersebut secara efisien, efektif, jitu dan tepat.

8) Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan (milestone)

Berdasarkan tujuan, program dan strategi pencapaiannya yang telah disampaikan sebelumnya, selanjutnya dapat dirumuskan tentang apa saja yang akan dihasilkan (sebagai output), baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dan dalam waktu berapa lama akan dicapai (satu tahun, dua, lima dst.)

9) Menentukan rencana biaya (alokasi dana)

Sekolah merencanakan alokasi anggaran biaya untuk kepentingan lima tahun. Rencana biaya tersebut dapat dirumuskan pertahun sehingga dalam waktu lima tahun akan diketahui jumlah biaya yang diperlukan dan dari sumber biaya mana saja. Untuk membantu keakuratan dalam rancangan biaya mana saja. Untuk membantu keakuratan dalam rancangan biaya pertahunnya,

rencana biaya untuk tahun pertama dapat dipergunakan sebagai dasar dalam menentukan biaya ditahun kedua, ketiga dan keempat.

10) Membuat rencana pemantauan dan evaluasi

Sekolah sebagai rintisan SBI harus merumuskan rencana supervisi, monitoring internal dan evaluasi internal sekolahnya yang dilakukan oleh kepala sekolah dan team yang dibentuk oleh yayasan atau sekolah.

3. Pendekatan-Pendekatan Perencanaan Strategis

Pidarta menyebutkan ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses berpikir yang bersifat strategi.¹⁹ Pendekatan itu adalah :

a. Pendekatan Kerangka Bimbingan

Pendekatan ini berdasarkan kepada instrument yang dikonstruksikan secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai kepada penyelesaian yang paling cocok. Misalnya bila sekolah menghadapi sebuah masalah maka ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Tentukan tujuan jangka panjang pemecahan masalah itu.
- b) Identifikasi faktor-faktor lingkungan yang dapat dan mungkin memberi pengaruh terhadap timbulnya masalah.

¹⁹Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatif Dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta: 2005), 75-84

- c) Perhatikan apakah program itu dapat dikaitkan dengan program pembaruan yang sudah ada, atau dengan memiliki pembaruan itu, atau mengadakan inovasi yang baru sama sekali.
- d) Analisa semua kemungkinan program dan upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- e) Deskripsikan secara jelas dan komplit program strategi yang paling baik.
- f) Bandingkan program studi yang terbaik ini dengan perencanaan jangka panjang diatas bila kurang pas, salah satu dapat dimodifikasi.
- g) Program strategi diimplementasikan.

b. Pendekatan Planajemen

Planajemen (*planagement*) adalah suatu proses yang mengintergrasikan seni dan ilmu (*art and science*) untuk menentukan program strategi dengan pendektan ini adalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan masalah yang dihadapi beserta situasinya. Kemudian menganalisa data itu untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tentang tindakan apa sebaiknya yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut.

Pendekatan planajemen ini memakai empat langkah dalam upaya mencapai sasaran. Langkah-langkah itu adalah:

- a) Mengumpulkan semua informasi, fakta, dan data yang tepat tentang masalah yang dihadapi.

- b) Data tersebut diatas dianalisa secara alamiah, dilengkapi dengan inisiatif, serta pertimbangan-pertimbangan yang matang untuk melahirkan asumsi-asumsi yang medasari perencanaan.
- c) Ambil keputusan bagaimana usaha menyelesaikan masalah itu untuk cara panjang. Kembangkan program strategi.

c. Pendekatan SWOT

Istilah SWOT adalah singkatan dari *streinght* yaitu kekuatan (lembaga pendidikan), *weakness* yaitu kelemahan (lembaga pendidikan), *opportunity* yaitu peluang yang ada, dan *threat* yaitu tantangan yang dihadapi. Pendekatan SWOT ini merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang. Program ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi kekuatannya dan menghindari kelemahnnya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan.

Adapun pentahapan analisis SWOT dalam Renstra dapat dimulai dari:²⁰

- a) Identifikasi kelebihan dan kelemahan yang paling mempengaruhi layanan pendidikan disekolah berdasarkan semua standart.

²⁰Ridwan A. Sani, Isda P, dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta:Bumi Aksara, 2015), 135-137

- b) Identifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi sekolah dari lingkungan eksternal.
- c) Masukkan butir-butir hasil identifikasi (langkah 1 dan 2) ke dalam pola analisis SWOT. Langkah ini dapat dibagi menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses dan keluaran. Hal-hal yang termasuk proses adalah pengelolaan program, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan sistem penjaminan mutu. Sedangkan yang termasuk keluaran adalah lulusan. Analisis tersebut diilustrasikan pada gambar berikut.

Tabel 2.131 Analisis SWOT²¹

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	Peluang (O)	Ancaman (T)
	kekuatan/peluang memilih keuntungan	Kelemahan/ peluang memanfaatkan peluang
	Ancaman (T)	Mengendalikan ancaman kelemahan/ancaman

Strategi pemecahan masalah , perbaikan dan pengembangan

- d) Rumusan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.

²¹Ridwan A. Sani, Isda P, dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, 136

Strategi yang perlu dirumuskan untuk memperoleh peluang adalah dengan menggunakan kekuatan (strategi S-O), strategi untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan (strategi S-T), strategi untuk mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-T), serta untuk memungkinkan untuk memperoleh peluang dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-T), serta untuk memungkinkan untuk memperoleh peluang dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-O). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.2 Analisis strategi dalam SWOT²²

	Peluang (O) - -	Ancaman (T) - -
Kekuatan (S) - -	Strategi S-O	Strategi S-T
Kelemahan (W) - -	Strategi W-O	Strategi W-T

- e) Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, susun satu rencana tindakan untuk melakukan program penanganan. Perlu dipahami bahwa dalam menyusun renstra dan renop sekolah harus terkait dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Sasaran perlu ditetapkan sesuai dengan tujuan tersebut, dan setiap sasaran memiliki

²²Ridwan A. Sani, Isda P, dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, 137

indikator kinerja tertentu yang dapat diukur pencapaiannya.

d. Pendekatan investigasi

Pendekatan berpikir untuk menghasilkan program strategi ini memanfaatkan jasa penelitian untuk mendapatkan data tentang kegiatan, proses, dan hasil-hasil pendidikan suatu lembaga pendidikan serta data lain diluar lembaga yang mempunyai pengaruh terhadapnya. Data ini dapat diambil pada dokumentasi lembaga pendidikan, surat kabar, majalah, perencanaan, lewat diskusi, wawancara dan sebagainya.

B. Strategi Implementasi Perencanaan Strategis

Dalam penerapan rencana pengembangan madrasah yang dituangkan dalam dokumen atau disebut juga RPS/M harus diperhatikan proses dan evaluasinya. Dalam implementasi rencana strategis kemungkinan besar banyak ditemui kendala. Kendala tersebut bisa timbul dari ketidaksesuaian antara hasil perencanaan (dokumen) dan kenyataan yang terjadi dilingkungan kelembagaan (madrasah), atau problem dari peranan pendamping penerapan rencana strategis tersebut, yakni: tim manajemen atau kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan.

1. Peranan manajemen puncak

Dalam implementasi perencanaan strategis lembaga (sekolah/madrasah) bisa membuat sebuah kelompok kerja atau tim

untuk melakukan perumusan, pelaksanaan bahkan sebagai pengevaluasi dari program tersebut. dalam penerapan rencana strategis manajemen puncak dalam madrasah bisa kepala madrasah itu sendiri atau tim yang ditunjuk.

Sondang P. Siagian mengungkapkan bahwa manajemen puncak adalah katalisator utama bukan hanya dalam kelancaran perumusannya, akan tetapi juga dalam implementasinya. Selaku katalisator utama, beberapa hasil perumusan dan operasionalisasinya pada akhirnya menjadi tanggung jawabnya. Tidak mengherankan bahwa sebagian besar waktu seorang manajer puncak digunakan untuk memikirkan, merumuskan dan menentukan strategi serta mengarahkan dan memantau pelaksanaannya.²³

Selama implementasi berlangsung manajemen puncak/ perencanaan memonitor kegiatan dan melakukan evaluasi, baik secara insidental maupun secara berkala terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang ditemui.

Rohiat juga mengungkapkan bahwa untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan disekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga

²³Sondang P. Siagian, *manajemen strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal 242

kerja lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi terlalu terkekang dalam melaksanakan kegiatan sehingga tidak mencapai sasaran.²⁴

2. Penugasan Para Manajer kunci

Betapapun tingginya kemampuan dan dedikasi serta tepatnya persepsi, orientasi dan sistem nilai serta besarnya komitmen manajer puncak, ia tidak mungkin bekerja sendirian. Ia memerlukan bantuan dan dukungan dari semua anggota lingkungan lembaga tersebut, terlebih dari manajer bagian pada tingkat yang lebih rendah. Sondang P. Siagian berpendapat bahwa dalam implementasi perencanaan strategis diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula.²⁵

Hal tersebut menunjukkan suatu pentingnya kebersamaan atau jalinan kerjasama antara atasan dan bawahan bahkan semua anggota organisasi dalam melaksanakan suatu program guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

²⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hal. 126

²⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik...*, hal.242

C. Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik tangible maupun intangible.²⁶

Menurut Arcaco (2006) dalam bukunya Nur Zazin menjelaskan bahwa mutu adalah sebuah derajat variasi yang sesuai dengan standart yang ditentukan dan memiliki ketergantungan pada biaya yang rendah. Menurut Daming dalam Nur Zazin, mutu berarti pemecah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus. Dalam dunia pendidikan, menurut Daming yang dapat diterapkan adalah (1) anggota dewan sekolah dan administrasi harus menetapkan tujuan pendidikan, (2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa, (3) menggunakan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki outcome siswa dan administrasi. Menurut Syaiful Sagala, mutu pendidikan merupakan penilaian suatu produk yang memenuhi kriteria.

Mutu dalam dunia pendidikan dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan sosial. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan

²⁶Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu: Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 54

pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna.²⁷

2. Kriteria Pencapaian Mutu Pendidikan

Menurut Depdikbud sekolah mempunyai sekolah mempunyai pendidikan yang bermutu jika mempunyai kriteria sebagai berikut:²⁸

- a. Input terseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksudkan adalah prestasi, belajar superior dengan indikator angka rapor, nilai hasil tes prestasi akademik; skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas; tes fisik jika diperlukan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.

²⁷Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 170

²⁸Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, Jakarta, Dirjen Didasmen, 1994

- c. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
- d. Guru dan tenaga kerja kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan insentif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas transportasi.
- e. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibanding dengan siswa seusianya.
- f. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Karena itu perlu adanya asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa dalam berbagai lokasi. Di kompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olahraga, kesenian dan lain-lain yang diperlukan.
- g. Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada siswa, lembaga ataupun masyarakat.

- h. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.
- i. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan diluar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan peluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas, pembinaan kreativitas disiplin.

Mewujudkan sekolah yang mempunyai pendidikan bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, administrator, staff, siswa, guru dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu:²⁹

a) Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sebagai pemasok. Secara khusus kostumer madrasah yaitu siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah itu ada dua yaitu: kostumer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam sistem pendidikan. Dan kostumer

²⁹Laela Tri Wahyuni, "Perencanaan Strategik Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan" (Tesis MA , UIN Malik Ibrahim, Malang, 2015), 48

eksternal yaitu masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi namun memanfaatkan output dari proses pendidikan.

b) Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

c) Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan dimadrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilaman hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

d) Memandang pendidikan suatu sistem

Pendidikan mesti dipangan sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

e) Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

3. Standart Mutu Pendidikan

Membahas mengenai tentang standart sekolah/pendidikan yang bermutu masih belum menemukan batasan yang pasti. Namun demikian, Ridwan menyebutkan mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sudut pandang:

Pertama, ukuran sekolah yang bermutu dari kacamata pengguna/penerima manfaat, pada umumnya ialah:

- a) Sekolah memiliki akreditasi A
- b) Lulusan dapat diterima oleh jenjang pendidikan di atasnya yang merupakan sekolah terbaik.
- c) Memiliki guru yang profesional, ditunjukkan dengan hasil uji kompetensi guru (UKG) dan kinerja yang baik.
- d) Hasil Ujian Nasional (UN) baik.
- e) Peserta didik memiliki prestasi dalam berbagai kompetisi baik akademik maupun non akademik, dan
- f) Peserta didik memiliki karakter yang baik.

Kedua, sekolah bermutu menurut kacamata pemerintah: yaitu sekolah yang memenuhi Standart Nasional Pendidikan (SNP). Menurut peraturan pemerintah republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa, Standart Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah hukum negara kesatuan republik Indonesia. Standart Nasional Pendidikan tersebut meliputi:

- a. Lulusan yang cerdas komperehensif
Kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan ketrampilan.
- b. Kurikulum yang dinamis sesuai kebutuhan zaman
Ruang lingkup materi dan kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan. Kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yng harus dipahami oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- c. Proses pembelajaran yang berorientasi pada siswa dan pengembangan kreativitas siswa.
- d. Proses pembelajaran yang dilengkapi dengan sistem penilaian dan evaluasi pendidikan yang andal, sah, dan memenuhi prinsip-prinsip penilaian.
- e. Guru dan tenaga kependidikan yang profesional, berpengalaman, dan dapat menjadi teladan.
- f. Sarana dan prasarana yang digunakan lengkap dan sesuai dengan kearifan lokal.
- g. Sistem manajemen yang akurat dan andal.
- h. Pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien.³⁰

³⁰Ridwan A. Sani, Isda P, dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah*, 1-2