

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pembahasan Tentang Manajemen Strategi

##### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti *mengelola*, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri.<sup>1</sup> Menurut Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.<sup>2</sup>

Menurut Husni Mubarak, kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berasal dari "*stratus*" yang berarti militer dan "*ag*" yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.<sup>3</sup> Sementara Nanang Fatah berpendapat bahwa strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>4</sup>

Menurut Wheelen dan Hunger, manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, Refika Aditama, Bandung, 2010.

<sup>2</sup> A.T. Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan*, Widya Karya, Semarang, 2013.

<sup>3</sup> M. Husni Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, 2009.

<sup>4</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013.

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT Remaja Rosdakarya, Cet. X, 2009.

Dalam manajemen strategis tersebut terdapat beberapa hal penting yang mencakup 3 proses manajemen strategis, yaitu:

- a. Penetapan strategi (Formulasi), yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan strategi (Implementasi), meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>6</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat peneliti simpulkan bahwa, manajemen strategi adalah merupakan proses manajerial melalui tiga tahapan yaitu; *pertama* Formulasi strategi, meliputi menetapkan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan sekitar baik lingkungan dalam lembaga, maupun lingkungan luar lembaga pendidikan. Ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman dan tantangan yang akan diterima oleh lembaga pendidikan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci dari visi dan misi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan

---

<sup>6</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, Yogyakarta: Andi Offset, 2003..

tahap akhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati bersama untuk meraih visi dan misi lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

*Kedua* implementasi strategi yaitu, proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam Implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan.

*Ketiga* evaluasi strategi yaitu, penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif, untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

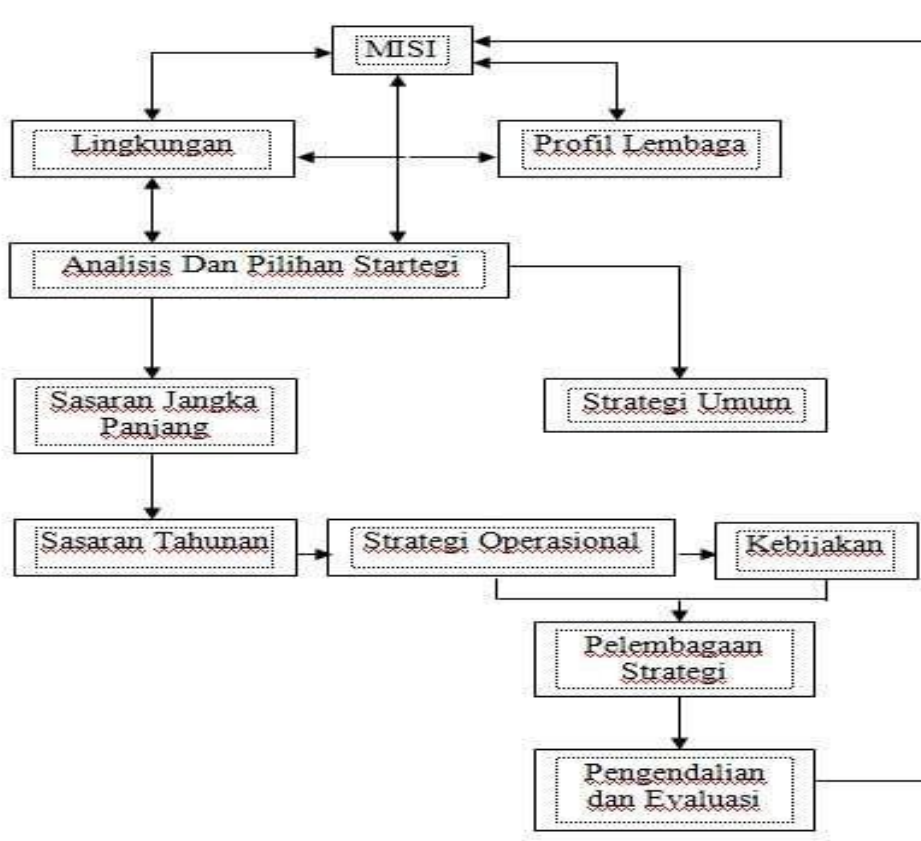
Selain pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan, juga dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu; Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

Adapun model manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan menurut D. Mulyasana bisa di lihat dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**  
**Model Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**  
**(Mulyasana. 2015)<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup> Mulyasana, D., *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung, PT RemajaRosdakarya, Cet. III, 2015.



Berdasarkan teori diatas, langkah pertama untuk mengembangkan manajemen strategi ialah menetapkan visi dan misi, lembaga pendidikan. Setelah diketahui dan ditetapkan visi dan misinya, maka semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan itu akan mempunyai gambaran kearah mana mereka dan lembaga pendidikan itu akan melangkah. Setelah diketahui dan ditetapkan visi dan misinya, maka para pengambil keputusan manajemen yang didukung oleh semua komponen menetapkan profil lembaga pendidikan yang akan bergerak dibidang apa, siapa saja pangsa pasarnya, bagaimana kekuatan dan kelemahannya, bagaimana peluang yang dimiliki untuk mengembangkan perusahaan itu, dan bagaimana tantangan dan ancaman yang diperkirakan akan menghambat kelancaran usaha.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan penetapan pilihan strategis. (1) kebijakan politik apa yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini dan kemungkinan

di waktu mendatang? Bagaimana pengaruhnya terhadap eksistensi lembaga pendidikan? Bagaimana pengaruhnya terhadap keselamatan dan keamanan penyelenggaraan pendidikan? (2) kebijakan ekonomi apa yang mempengaruhi kelancaran pendidikan? Bagaimana pengaruhnya terhadap sistem proses dan hasil belajar? Bagaimana pengaruhnya terhadap perluasan usaha dan program? (3) kondisi pangsa pasar. Kondisi ini harus dianalisis secara cermat. Bagaimana minat dan kebutuhan belajarnya? Bagaimana karakteristik dan tingkat kemampuan ekonominya? (4) bagaimana perubahan sosial budaya mempengaruhi sistem penyelenggaraan pendidikan?.

Setelah diketahui kajian atau analisis terhadap beberapa faktor di atas, maka para pemegang kebijakan manajerial menetapkan program umum jangka panjang. Dalam hal ini, ditetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang, potensi atau faktor pendukung dan masalah yang dihadapi, serta langkah-langkah strategi. Namun dalam kondisi cepat berubah, penetapan sasaran jangka panjang menjadi kurang aktual lagi, karena hampir semua teori-teori tentang peramalan masa depan, baik teori ekonomi, politik, maupun budaya banyak yang rontok, karena teori-teori tersebut menjadi tidak berguna tatkala ada perubahan yang amat pesat dan perubahannya itu sulit ditebak secara rasional.

Untuk itu, setelah diketahui kelemahan-kelemahan maka, ditetapkanlah program tahunan. Dengan adanya program tahunan maka, juga ada strategi yang mendampingi program tahunan tersebut. Ditetapkan juga strategi umum untuk melaksanakan program.<sup>8</sup>

Menurut Hunger dan Wheelen dalam bukunya Akdon, manajemen strategi adalah keputusan yang dibuat manajer untuk menentukan kerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi mencakup *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm.207-208.

<sup>9</sup> Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung, Cv. Alfabeta 2006.

Dalam pendidikan sekarang ini yang memungkinkan pergerakan jasa secara bebas diantara berbagai lembaga pendidikan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari lembaga pendidikan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan jasa (anak didik) kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. Itu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik dunia kerja maupun yang hendak meneruskan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

## 2. Prinsip- Prinsip Manajemen Strategi

Prinsip dalam manajemen strategi adalah *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya *strategi implementasi* yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis) strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta *strategi evaluasi* yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.<sup>10</sup>

Kegiatan dalam *strategy formulation* meliputi: “ a) Perumusan Visi, Misi, Nilai; b) Pencermatan Lingkungan Internal (PLI), Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal (KAFI & KAFE).Kegiatan *strategy formulation* dilanjutkan dengan strategi implementasi yang terdiri dari: “ a) Analisis pemilihan strategi dan kunci keberhasilan; b) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); c) Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan.<sup>11</sup>

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan. Untuk itu, Hatten memberi beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga ia bisa sukses:

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 79-80

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm, 80.

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai-beraikan satu dengan yang lain.
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak apada titik-titik kelemahannya.
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, anda harus membuat sesuatu yang memang layak dan dapat dilaksanakan.
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar.
- g. Tanda-tanda dari suksesnya strategi dinampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dan terutama dari para eksekutif dan semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.<sup>30</sup>

Dari beberapa pendapat di atas, maka peneliti dapat mensinergikan, bahwa manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan untuk merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis logis dan rasional pada proses pemilihan strategi.

### **3. Proses Manajemen Strategi**

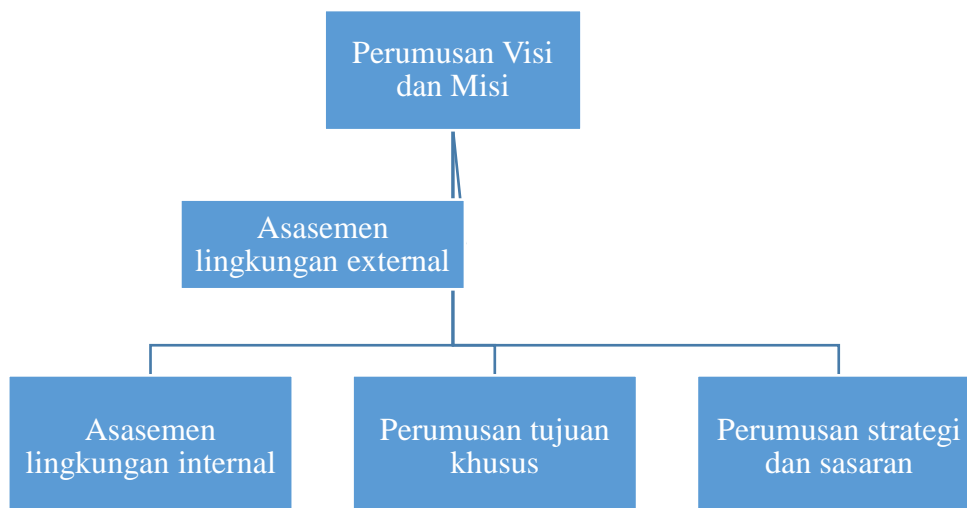
- a. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Formulasi strategi adalah suatu proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan suatu organisasi untuk mencapai tujuan akhir yang ingin dicapai beserta cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam bukunya Saiful Sagala menjelaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategik yang harus dilakukan, yaitu 1) perumusan visi (*vision determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*)

yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.<sup>12</sup>

**Gambar 2.2<sup>13</sup>**

**Proses Formulasi Strategi**



Dalam bukunya Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi

<sup>12</sup> Sagala, Syaiful “ *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*” Bandung, Alfabeta 2010 hlm 133-134

<sup>13</sup> Ibid, 133-134



yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.<sup>14</sup>

Oleh karena itu dalam proses ini seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul saling rasa memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya gairah untuk bertanggungjawab sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

b. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah suatu proses dimana manajemen mewujudkan strategi atau kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Dijelaskan lebih lanjut bahwa proses implementasi meliputi perubahan budaya secara menyeluruh berupa struktur dan juga sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.<sup>15</sup> Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kerja, alokasi dan prioritas sumber daya<sup>16</sup>

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara

---

<sup>14</sup> Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung, Cv. Alfabeta 2006 hlm, 25

<sup>15</sup> J. David Hunger dan Thomas L, Wheelen *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm.17

<sup>16</sup> Akdon, *Op. Cit*, hlm. 82-83.

mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu; (a) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>17</sup>

Oleh karena itu sebagai seorang kepala sekolah, ada dua tugas besar yang diemban yaitu; *Pertama* adalah proses implementasi strategik ini benar-benar di laksanakan dengan sebaik mungkin, agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan, *Kedua* adalah memanfaatkan semua sumberdaya manusia maupun sumber daya nonmanusia untuk mendukung terlaksananya semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

c. Evaluasi strategi (*Strategi Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah usaha untuk memonitor hasil dari perumusan (formulasi dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah dalam melakukan perbaikan jika dibutuhkan.<sup>18</sup>

Dengan strategi ini seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

---

<sup>17</sup>Prim Masrukan Mutohar, *Op.Cit.* hlm.158.

<sup>18</sup> Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung, Mandar Maju,1997.

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategik, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut<sup>19</sup> Jika ditelaah lebih jauh, Akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. *Tahapan pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini meliputi; (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (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 ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *perogress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauhmana tujuan organisasi telah dilaksanakan.<sup>20</sup>

Oleh karena itu dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan

---

<sup>19</sup> *Ibid* hlm.84

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm 84

diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak dari hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik untuk perbaikan kedepan.

Dari pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang mana antara satu komponen dengan komponen yang lainnya saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi, kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen ini berjalan.

#### **4. Manfaat Manajemen Strategi**

Kegunaan manajemen adalah elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Davit menyebutkan sekurang-kurangnya lima manfaat manajemen strategik. *Pertama*, manajemen strategik melatih setiap orang dan organisasi untukberfikir secara antisipatif dan produktif. *Kedua*, Proses penyusunan manajemen strategik mendorong terjadinya komunikasi yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. *Ketiga*, mendorong lahirnya komitmenmanajerial. *Keempat*, proses tersebut melahirkan pemberdayaan stsf. *Kelima*, organisasi yang menetapkan manajemen strategik, menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik.<sup>21</sup>

Adapun kegunaan studi manajemen untuk lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> Hendrawan Supratikno, *Et.al, Advanced Strategik Management*, Jakarta, GramediaPustaka Utama, 2003.

- a. Perencanaan dalam bidang pendidikan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
- b. Sistem pengorganisasian (*organizing*). Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang proporsional melalui konsep pembagian kerja yang profesional.
- c. Pola pengarahan (*directing*) dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan anggota organisasi dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Pengarahan berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam mengerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.
- d. Pengevaluasian (*evaluating*), yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa lembaga untuk memastikan jalannya lembaga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja lembaga dikelola dengan baik agar kelemahan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kelemahan lembaga dapat terjadi pada karyawan, pada pola kepemimpinan manajer, pada permodalan, pada mekanisme kerja, dan pada manajemnnya. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan tindak lanjuti oleh pemecahan masalah.<sup>22</sup>

Manfaat manajemen strategi dalam pendidikan menurut peneliti sebagai berikut:

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan sekolah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi sekolah.

---

<sup>22</sup> Saefullah, U., *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung, Pustaka Setia, Cet. I, 2012.

- b. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan yang baik, dikarenakan interaksi kelompok dalam lingkungan sekolah dapat mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
- c. Keterlibatan warga sekolah di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.
- d. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen sekolah menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar sekolah.

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Konsep Mutu**

Konsep adalah rancangan, ide atau pengertian yang diabstrakkan dari peristiwa kongkrit, atau gambaran mental dari objek, proses atau apa saja yang ada diluar bahasa yang digunakan oleh akal budi untuk memahami hal-hal lain.<sup>23</sup> Sedangkan mutu memiliki pengertian yang bervariasi, seperti yang dinyatakan Nomi Pfeffer dan Anna Coote setelah mereka berdiskusi tentang mutu dalam jasa kesejahteraan bahwa, “Mutu merupakan konsep yang licin”. Mutu mengimplementasikan hal-hal yang berbeda pada masing-masing orang.<sup>24</sup> Secara klasikal dalam “ Kamus Besar Bahasa Indonesia” mutu adalah (ukuran) baik buruk suatu benda, keadaan taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan dan sebagainya). Sementara Rohiat menjelaskan bahwa mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2013, Cet. IV, hlm.725

<sup>24</sup> Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan, Penerjamah, Ahmad Ali Rosyid, Et.al*, Jogjakarta, IRCiSoD, 2010.

<sup>25</sup> Rohiyat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Prktik*, Bandung, Refika Aditama, Cet. Kesatu, 2010.

Menurut Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Manajemen in Education*, mutu adalah sesuatu hal yang berhubungan dengan gairah maupun harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama serta meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting. Meskipun begitu, ada sebagian orang yang berpendapat bahwa mutu merupakan suatu konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu juga dianggap sebagai suatu hal yang bingung untuk diungkapkan dan juga sulit diukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan pendapat mutu orang lain, jadi tidak aneh jika ada pakar yang berpendapat dan juga penyimpulannya pun tak sama tentang suatu penciptaan institusi yang baik.<sup>26</sup>

*Edward Sallis* mengemukakan konsep mutu dalam pengertiannya sebagai berikut;

- a. Mutu sebagai konsep absolut (mutlak), dalam konsep ini mutu dianggap sesuatu hal yang ideal tidak ada duannya.
- b. Mutu dalam konsep relatif, konsep ini menyatakan bahwa sesuatu produk atau jasa yang telah memenuhi syarat dan sesuai dengan kriteria atau spesifikasi yang telah ditentukan (standar).
- c. Mutu menurut konsumen, pada konsep ini menganggap konsumen sebagai penentu akhir dari mutu suatu produk atau jasa, sehingga kepuasan konsumen yang dijadikan sebuah prioritas.<sup>27</sup>

Konsep mutu yang dikemukakan oleh Edward Sallis, dapat diambil kesimpulan bahwasannya dari konsep-konsep ini yang dihasilkan mutu atau kualitas bukanlah menjadi tujuan akhir, melainkan sebagai suatu alat ukur atas produk berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Mutu merupakan pemenuhan kepada stakeholder, yang bersistem pada

---

<sup>26</sup> Sallis, Edward. *Total Quality Manajemen in Education*. (IRCISOD; Yogyakarta, 2015)

<sup>27</sup> Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah atau Madrasah (mengelola pendidikan dalam era masyarakat berubah)*, (Jakarta :CEQM, 2004).

pengecegan , yang memiliki standar tanpa adanya kekurangan yang mana memiliki ukuran pada ketidakpuasan.<sup>28</sup>

Penulis mengambil kesimpulan tentang definisi Mutu atau kualitas pendidikan merupakan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa untuk memenuhi persyaratan dan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan atau masyarakat untuk memuaskannya.

Dalam konteks pendidikan, mutu pendidikan diartikan sebagai kesesuaian antara sumber daya pendidikan(*input*) dengan proses pendidikan (*transformation*), dan hasil pendidikan (*output*). *Input* pendidikan sendiri meliputi; kebijakan mutu dan harapan, sumberdaya (ketersediaan masyarakat), dan orientasi siswa. Proses pendidikan meliputi; orientasi pendidikan, *strong and democratic leadership*, serta lingkungan yang aman, nyaman, dan manusiawi, pengelolaan lembaga yang efektif antara lain memiliki; budaya mutu, kerjasama tim yang solid, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan memiliki kepekaan dan juga empati yang tinggi terhadap respon masyarakat. Sedangkan *output* pendidikan meliputi; prestasi akademik yang dicapai, baik secara kognitif, afektif, maupun psikomotorik. <sup>29</sup>

Pada dasarnya orientasi atau peran mutu sangat begitu penting bagi suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan. Ada beberapa hal yang menjadikan mutu menjadi penting bagi sekolah atau lembaga pendidikan. Russel menjelaskan ada tujuh hal peran penting mutu: 1. Meningkatkan reputasi organisasi, 2. Menurunkan biaya, 3. Meningkatkan pangsa pasar, 4. Dampak internasional, 5. Adanya pertanggungjawaban suatu produk, 6. Untuk menampilkan produk, 7. Mewujudkan mutu yang dirasa penting.

---

<sup>28</sup> Tony Bush & Marianne Coleman, *Leadership & Strategic Management in Education- Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006).

<sup>29</sup> Latifah, Peran Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Sekolah, *Jurnal Studi Agama*, Vol.20, No 1(2020)



Dalam pendidikan mutu memiliki karakteristik yang sangat begitu khas, karena dalam hal ini pendidikan bukanlah industri. Akan tetapi dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *service* (layanan). Pemakai (pelanggan) pendidikan bersifat internal dan eksternal . guru beserta siswa adalah pemakai jasa pendidikan yang bersifat internal. Sedangkan orang tua, masyarakat dan dunia kerja adalah pemakai eksternal jasa pendidikan.

Dalam hal pemakai ini perlu adanya mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan juga keinginan semua pemakai (*stakeholder*). Dalam hal ini yang menjadi fokus utama pendidikan adalah “*leaners*”(peserta didik). Peserta didik yang menjadi faktor utama diselenggarakannya pendidikan, dan juga peserta didik pula yang menjadi sebab keberadaan lembaga maupun sistem pendidikan.<sup>30</sup>

## **2. Standar dan indikator mutu pendidikan**

Dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 menyatakan bahwa suatu pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang dijadikan acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, ada delapan standar yang menjadi kriteria minimal yaitu;

- a. Standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan.
- b. Standar isi adalah suatu ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan melalui kriteria tentang tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

---

<sup>30</sup> Ijudin, Pengembangan Konsep Mutu Pendidikan Pondok Pesantren, *Jurnal Pendidikan Uनेversitas Garut*, Vol. 9 No. 1

- c. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan pra jabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- e. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, dan tempat lainnya yang di perlukan dalam menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten atau kota, provinsi, atau nasional agar tercapai secara efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan.
- g. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan juga besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- h. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen hasil belajar peserta didik.<sup>31</sup>

Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.<sup>32</sup> Berikut ini merupakan penentu mutu proses belajar mengajar di sekolah, yaitu:

- a. Profesionalisme guru

---

<sup>31</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 1 Ayat (1) hlm.2-3

<sup>32</sup> Edwar Sallis, *Op. Cit.* hlm. 29-30.

Guru dikatakan berkualitas ketika mempunyai *skill* sebagai berikut ini:

- 1) Menguasai kurikulum
- 2) Menguasai semua materi pelajaran
- 3) Terampil menggunakan multi metode pembelajaran
- 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugasnya
- 5) Memiliki kedisiplinan dalam arti yang seluas-luasnya.

b. Manajemen pendidikan

Hal ini perlu mendapat sorotan yang khusus. Karena manajemen pendidikan di sekolah sangat urgen ini adalah roh untuk kemajuan sekolah. Karena di sini terdapat proses untuk meraih visi dan misi sekolah.

1) Buku dan sarana pendidikan

Dalam hal ini sangat penting bagi sekolah. Karena sekolah yang bermutu membutuhkan buku dan sarana yang cukup lengkap untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Buku dan sarana pendidikan harus siap pakai ketika akan digunakan oleh warga sekolah.

2) Fisik dan penampilan sekolah

Sekolah adalah salah satu tempat menuntut ilmu. Kegiatan utama di lembaga ini adalah proses belajar dan mengajar (PBM). Keberhasilan PBM dipengaruhi oleh banyak komponen, diantaranya guru, kurikulum, sarana dan prasarana pendukung, dan fisik serta penampilan sekolah.

Wajar jika fisik dan penampilan sekolah menjadi salah satu indikator kualitas sekolah. Jika proses pembelajaran itu berkualitas, asumsinya hasil pembelajaran juga akan optimal. Tentu saja, proses dan hasil yang bermutu tidak saja tergantung pada komponen yang disebut di atas. Ada kondisi lain yang mendukung terwujudnya pembelajaran berkualitas tersebut.

### 3) Partisipasi masyarakat

Sekolah tanpa adanya dukungan masyarakat pasti tak akan berjalan dengan sempurna. Masyarakat merupakan pilar penting bagi tumbuhnya sebuah sekolah berkualitas. Karena itu, hubungan sekolah dengan masyarakat harus selalu menjadi perhatian siapa pun agar sekolah juga dapat lebih bertanggung jawab terhadap penggunaannya. Sebaliknya, masyarakat dapat mengembangkan kapasitas kolektif untuk mendukung peningkatan kualitas sekolah.<sup>33</sup>

Menurut peneliti, penentu mutu proses belajar mengajar di sekolah sangatlah kompleks serta dinamik. Karena dalam mutu pendidikan yang menjadi objek adalah peserta didik. Sehingga peserta didik sebagai gambaran dan karakteristik dari barang dan jasa dikatakan bermutu, jika mampu menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh para pelanggan yaitu orang tua siswa dan masyarakat pada umumnya.

---

<sup>33</sup> Amri. S., *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Dan Menengah*, Prestasi Pustakaraya, Jakarta, 2013.