

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Perencanaan Strategis

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu adanya suatu proses perencanaan. Mutu menjadi sesuatu yang penting pada setiap lembaga pendidikan yang harus dicapai dengan cara yang sistematis dengan menggunakan perencanaan yang strategis. Lembaga pendidikan harus memiliki arahan jangka panjang yang jelas agar dapat melakukan peningkatan mutu.

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu keputusan fundamental yang akan mengarahkan lembaga pendidikan pada pencapaian-pencapaian strategis suatu visi, misi lembaga ke masa depan. Perencanaan strategis berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Perencanaan strategis menjawab pertanyaan dasar seperti (1) *where are we now ?* (2) *where do we want to be ?* (3) *how do we get there ?* (4) *how do we measure our progress ?*. Pertanyaan pertama berkaitan dengan sejauh mana dalam memahami situasi dan kondisi sekolah saat ini. Pertanyaan kedua berkaitan seperti apa situasi dan kondisi sekolah yang diharapkan. Sementara yang ketiga dan keempat berkaitan dengan bagaimana upaya dalam

menentukan cara mencapai harapan tersebut serta mengukur tingkat ketercapaiannya.¹

Perencanaan strategis sebagai proses awal manajemen strategik adalah suatu proses dimana staf penentu organisasi menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut. Perencanaan strategik tersebut biasanya terdiri dari unsur-unsur: *Vision* (gambaran masa depan), *missi*, asas-asas penuntun, tujuan strategik, strategi untuk mencapai tujuan itu dan merumuskan kegiatan pendukung.²

Pada umumnya setiap organisasi dapat melakukan rencana strategis apabila:

- a. Dapat menggambarkan masa depannya secara jelas.
- b. Dapat merumuskan atau menyimpulkan misinya.
- c. Dapat membedakan misinya dengan misi organisasi di atasnya.
- d. Dapat mengetahui *customers* nya yang penting.
- e. Terdapat pimpinan yang menghayati perlunya kualitas dan produktivitas.

2. Langkah-langkah Perencanaan Srategis

Perencanaan pendidikan pada dasarnya berpusat pada tiga komponen utama, yaitu:

- a. Dengan perencanaan itu ditujukan (visi, misi, dan sasaran) apakah yang harus dicapai?
- b. Bagaimanakah perencanaan itu?

¹ Muljadi, *Pokok-pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategis Perencanaan* (Jakarta: Pustaka Publisher, 2006), 26.

² Hardjoesoedarmo Soewarso, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offest, 2006), 76.

- c. Bagaimanakah cara mencapai tujuan (visi, misi, dan sasaran) yang harus dicapai?

Pernyataan pertama mempersoalkan tujuan yang merupakan titik usaha yang harus dicapai. Tujuan adalah arah yang mempersatukan kegiatan pembangunan, tanpa tujuan kegiatan pembangunan pendidikan akan tidak terarah dan tidak terkendalikan. Tujuan merupakan cita-cita atau visi misi atau sasaran dan merupakan hal yang absolute dan tidak dapat ditawar.

Pernyataan kedua, mempersoalkan titik berangkat pembangunan sebab harus dimulai dari titik berangkat yang telah ditentukan. Upaya ini dapat saja berbentuk pendekatan, kebijakan atau bahkan strategi yang kemungkinan amat banyak tergantung kepada kemampuan untuk memilih mana yang paling tepat dan efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Gambaran tentang proses dan tahapan seperti berikut ini memberikan penjelasan yang lebih komperhensif bukan saja keseluruhan proses dan komponen yang terlibat didalamnya, tapi juga keterkaitan antar kegiatan berbagai komponen dan unsur-unsur yang ada dalam proses tersebut. Terdapat proses dan tahapan perencanaan dalam bentuk yang lebih sederhana dan logis. Proses dan tahapan tersebut seperti berikut ini:

- a. *Need assesment* artinya kajian.
- b. *Formulation of golas and objective*, perumusan tujuan dan sasaran perencanaan yang merupakan arah perencanaan serta merupakan penjabaran operasional dari aspirasi filosofis masyarakat.

- c. *Policy and priority setting*, penentuan dan penggarisan kebijakan dan prioritas dalam perencanaan pendidikan sebagai muara *need assesment*.
- d. *Program and project formulation*, rumusan program dan proyek kegiatan yang merupakan komponen operasional perencanaan pendidikan.
- e. *Feasibility testing* dengan melalui alokasi sumber-sumber yang tersedia dalam hal ini terutama sumber dana.
- f. *Plan implantation* pelaksanaan rencana untuk mewujudkan rencana yang tertulis ke dalam perbuatan atau actions.
- g. *Evaluation and revision for future plan*, kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang merupakan *feedback*.³

3. Proses Penyusunan Perencanaan Strategis

Proses penyusunan perencanaan strategis pendidikan dapat dilakukan dalam empat tahapan, yaitu diagnosis, perencanaan, pengembangan dan penyusunan dokumen rencana.⁴

- a. Tahap diagnosis, dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Sementara kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan.⁵

³ Udin Syaefudin Saud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komperhensif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 24-25.

⁴ Tim SP4 UGM, *Penyusunan Manajemen Strategik* (Yogyakarta: UGM, 1995), 9.

⁵ *Ibid.*, 11.

- b. Tahap perencanaan, dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dan keinginan dari dalam berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.⁶
- c. Tahap pengembangan, dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun sesuai dengan isu-isu utama. Dalam rumusan strategi, pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (seperti strategi utama, substrategi, dan rincian strategi).⁷
- d. Tahap penyusunan dokumen rencana strategis, dirumuskan secara singkat, tidak terlalu tebal supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusannya dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan. Untuk penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disepakati oleh semua pihak yang terkait. Rumusan visi yang disepakati bersama akan dijadikan sebagai panduan dalam merumuskan misi dan tujuan organisasi pendidikan. Hasil kajian tentang kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan serta peluang dan tantangan eksternalnya di suatu sisi serta rumusan visi, misi dan tujuan organisasi pendidikan dapat menghasilkan isu-isu utama dalam pembangunan pendidikan dalam

⁶ Tim SP4 UGM, *Penyusunan Manajemen Strategik.*, 11.

⁷ *Ibid.*, 13.

konteks masing-masing. Diantara isu-isu utama yang dikaji, pemilihan terhadap strategi pengembangan kegiatan dan pembangunan pendidikan. Alternatif rencana yang terbaik adalah alternatif perencanaan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan, yang paling banyak kontribusinya bagi pergerakan perkembangan dalam aspek-aspek terkait dan yang memungkinkan adanya perubahan manakala dalam proses implementasinya memerlukan adanya penyesuaian keadaan.⁸

4. Prinsip-prinsip dan Karakteristik Perencanaan Strategis

Menurut Husaini Usman, ada beberapa prinsip perencanaan yang baik. Agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memerhatikan:

- a. Keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang sudah ada).
- b. Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan.
- c. Kegagalan masa lampau.
- d. Potensi, tantangan dan kendala yang ada.
- e. Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang (analisis SWOT).
- f. Mengikutsertakan pihak-pihak terkait.
- g. Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasikan pihak-pihak terkait.
- h. Mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi, demokratis, transparan, realistis, legalitas, dan praktis.

⁸ Tim SP4 UGM, *Penyusunan Manajemen Strategik.*, 14.

- i. Jika mungkin, mengujicobakan kelayakan perencanaan.⁹

Sedangkan karakteristik perencanaan strategis menurut Husaini Usman sebagai berikut:

- a. Harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi.
- b. Harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik secara optimal.
- c. Harus memberikan kesempatan pendidikan yang sama bagi semua peserta didik.
- d. Harus komprehensif dan sistematis.
- e. Harus berorientasi pada pembangunan.
- f. Harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis.
- g. Harus menggunakan sumber daya secermat mungkin.
- h. Harus berorientasi pada masa yang akan datang.
- i. Harus kenyal dan responsive terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat, tidak statis tetapi dinamis.
- j. Harus merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan.¹⁰

5. Formulasi Strategi

Proses perencanaan strategis dalam pengertian sebagian para ahli mengacu pada formulasi strategis. Formulasi strategis termasuk di dalamnya mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan

⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 124.

¹⁰ *Ibid.*, 124.

jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Implementasi strategis mensyaratkan organisasi menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

a. Mengembangkan Visi dan Misi

Visi sekolah dijelaskan oleh Sugeng merupakan tujuan jauh yang harus dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu. Dengan ditetapkannya tujuan jauh tersebut maka seluruh komponen lembaga akan diarahkan kearah tujuan tersebut.¹¹

Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dalam kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah dalam jangka panjang (bisa berkisar 5-10 tahun). Keadaan tersebut dapat diwujudkan dalam ukuran yang kualitatif.¹²

Sedangkan misi pada sekolah dikembangkan dari kegiatan utama lembaga dengan memperhatikan visi yang telah ditetapkan. Misi merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah dalam upaya untuk mencapai visi. Namun demikian, akan lebih mudah jika misi lembaga tersebut dikembangkan dari kegiatan utama lembaga. Itulah sebabnya misi lembaga harus terhubung dengan visi.

b. Analisis Lingkungan Strategis

Salah satu proses dalam perencanaan strategis adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis organisasi. Yang

¹¹ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), 169.

¹² *Ibid.*, 173.

dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi.

1) Lingkungan Internal meliputi:

- a) Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya.
- b) System organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c) Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
- d) Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e) Factor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.¹³

2) Lingkungan eksternal meliputi:

- a) *Task Environment*, secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti Klien, konsumen, *Stakeholder*, pesan pelanggan.
- b) *Societal Environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, social budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, geografi.¹⁴

3) Analisis SWOT

Analisis SWOT 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 kelemahannya serta mengarahkan

¹³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* ., 112.

¹⁴Akdon, *Strategic Management for Educational Management* ., 113.

masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan.¹⁵

Adapun pentahapan analisis SWOT dalam renstra dapat dimulai dari:

- a) Identifikasi kelebihan dan kelemahan yang paling mempengaruhi layanan pendidikan di sekolah berdasarkan semua standar.
- 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 dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dibagi menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran. Hal-hal yang termasuk masukan adalah siswa, guru, dan tenaga kependidikan. Hal-hal yang termasuk proses adalah pengelolaan program, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan system penjaminan mutu. Sedangkan yang termasuk keluaran adalah lulusan. Analisis tersebut diilustrasikan pada gambar 2.1

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Kekuatan/Peluang memilih Keuntungan	Kelemahan/Peluang memanfaatkan Peluang
Ancaman (T)	Menggerakkan Kekuatan/Ancaman	Menggerakkan Kelemahan/Ancaman

Strategi Pemecahan
Masalah, Perbaikan,
dan Pengembangan

Gambar 2.1. Analisis SWOT

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

¹⁵ Ridwan A. Sani, Isda P. dan Anies Mucktiyany, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 135.

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 memungkinkan untuk memperoleh peluang dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-O). hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

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

- e) Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, susun satu rencana tindakan untuk melakukan program penanganan.¹⁶

4) Bentuk Perencanaan Strategis dalam Lembaga Pendidikan

Menurut D. Cleland & W.R.King (1975) mengkategorikan perencanaan pendidikan ke dalam tiga jenis yaitu perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan teknis.

- a. Perencanaan Strategis, yaitu berbagai upaya untuk mempersiapkan seperangkat keputusan di masa depan yang mempengaruhi keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi.
- b. Perencanaan taktis, yaitu upaya dalam mempersiapkan berbagai keputusan untuk kegiatan-kegiatan jangka pendek terutama dalam mengalokasikan berbagai sumber yang diperlukan dalam pencapaian tujuan.

¹⁶ Ridwan A. Sani, Isda P. dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah.*, 136.

- c. Perencanaan teknis, yaitu upaya untuk mempersiapkan berbagai keputusan untuk dilaksanakan, terutama dalam jangka waktu yang pendek dan untuk pelaksanaan tugas-tugas yang spesifik dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah ditentukan.¹⁷

B. Visi dan Misi Sekolah

1. Pengertian Visi

Visi dikatakan sebagai komitmen yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Pernyataan tersebut senada dengan yang dikemukakan Fred R. David dalam karya tulisnya, yaitu:

*“A vision statement should answer the basic question, “What do we want to become?”. The vision statement should be short, preferably one sentence, and as many managers as possible should have input into developing the statement. It is especially important for managers and executives in any organization to agree on the basic vision that the firm strives to achieve in the long term.”*¹⁸

Berdasarkan pernyataan tersebut, dikatakan bahwa visi merupakan bentuk statement yang mengandung jawaban dan penggambaran tentang suatu kondisi maupun citra perusahaan atau lembaga yang ingin diwujudkan pada masa yang akan datang, atau singkatnya statement visi dengan kata lain harus dapat menjawab kalimat “kita ingin menjadi apa?”. Statemen visi harus dibuat dengan menggunakan kalimat yang singkat tetapi jelas dalam menyatakan statement dari visi tersebut. Juga berjangka waktu panjang tetapi terdapat batasan waktu di dalamnya.

¹⁷ Matin, *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 45.

¹⁸ Fred R. David, *Strategic Management Concepts And Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 43.

Tanggung jawab penyusunan visi diberikan pada pimpinan atau manager puncak dalam mengambil keputusan terakhir, tetapi tetap diutamakan keterlibatan seluruh anggota dalam memberikan pandangan serta masukan, sehingga statement yang ingin dijadikan visi lembaga dapat disepakati, diterima, dipahami, dan dilaksanakan oleh seluruh anggota lembaga tersebut.¹⁹

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini dan menjangkau masa yang akan datang. Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi kedepan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi dimasa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.²⁰

Menurut Hax dan Majlf, visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- a. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b. Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan stakeholder (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen dan pihak lain yang terkait).

¹⁹ Citra Ayu Anisa, "Visi dan Misi Menurut Fred R. David Perspektif Pendidikan Islam", *Journal Staima al Hikam*, No.1, Vol.4, (Maret, 2020), 74.

²⁰ Ahmad Calam dan Amnah Qurniatai, "Merumuskan Visi dan Misi Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Saintikom*, No.1, Vol.15, (Januari, 2016), 17.

- c. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.²¹

Menurut Akdon terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan Visi, antara lain:

- a. Visi bukan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- e. Gambar yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya memberikan isyarat

- a. Visi sekolah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama (bila perlu dibuat jangka waktunya).
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- c. Visi harus selalu mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
- d. Visi sekolah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi stakeholder.

²¹ Ahmad Calam dan Amnah Qurniatai, "Merumuskan Visi dan Misi Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Saindikom.*, 17.

- e. Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik.
- f. Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah.
- g. Dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian.²²

2. Pengertian Misi

Misi dapat dikatakan sebagai rincian hal-hal pokok yang dapat menunjang terwujudnya visi. Fred R. David dalam karya tulis beliau yang merujuk pada Peter Drucker dalam memahami pernyataan misi, yaitu :

“Drucker says that asking the question “What Is Our Business?” is synonymous with asking the question “What Is Our Mission?”. The Mission statement is a declaration of an organization’s “Reason For Being”. The mission statement reveals what an organization want to be and whom it want to serve. A clear mission statement is essential for effectively establishing objectives and formulating strategies. Drucker also added that business mission is the foundation for priorities, strategies, plans, and work assignments. It is the starting point for the design of managerial jobs and, above all, for the design og managerial structures.”²³

Berdasarkan pernyataan tersebut, dikatakan bahwa misi merupakan susunan rencana pokok yang mendeskripsikan alasan perusahaan atau lembaga tersebut dibuat dan ditujukan pada isu yang menjadi fokus perusahaan atau lembaga tersebut. Misi tersusun dari hal-hal pokok yang ingin dilakukan dan dicapai oleh sebuah perusahaan atau lembaga untuk menunjang keterwujudan visi (goal utama) yang telah ditetapkan. Statement – statement misi yang disusun secara jelas, sangat dibutuhkan dan penting dalam menetapkan kegiatan-kegiatan teknis serta dalam merumuskan strategi secara

²² Ahmad Calam dan Amnah Qurniatai, “Merumuskan Visi dan Misi Pendidikan”, *Jurnal Ilmiah Saintikom.*, 18.

²³ Fred R. David, *Strategic Management Concepts And Cases.*, 44.

efektif. Perumusan strategi yang merupakan salah satu proses terpenting dalam manajemen strategi membutuhkan kekuatan visi dan misi yang jelas untuk memulai perumusan strategi tersebut. Drucker yang merupakan pelopor manajemen modern, mengatakan juga bahwa misi dalam bidang bisnis merupakan dasar titik fokus dan prioritas dalam penentuan strategi, rencana, dan pengaturan pembagian tugas serta tanggung jawab kerja. Statement misi memegang peranan awal dan dasaar dalam mendesain struktur manajerial dan pekerjaan manajerial dalam perusahaan.²⁴

Misi adalah tindakan, gerakan, langkah, kegiatan atau upaya untuk mewujudkan visi. Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, rancangan tindakan sebagai bentuk artikulasi untuk mewujudkan visi. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi, dengan berbagai indikatornya. Rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan (*activity*) dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.²⁵

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus:

- a. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
- b. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

²⁴ Citra Ayu Anisa, "Visi dan Misi Menurut Fred R. David Perspektif Pendidikan Islam", *Journal Staima al Hikam.*, 78.

²⁵ Ali Imron, *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 82.

- c. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.²⁶

C. Mutu Lulusan

1. Pengertian Mutu Lulusan

Secara umum mutu adalah derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa.²⁷ 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.

Sekolah dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:²⁸

- a. Prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan.
- b. Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
- c. Memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di sekolah.

²⁶ Ahmad Calam dan Amnah Qurniatai, "Merumuskan Visi dan Misi Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Saintikom.*, 20.

²⁷ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu: Teori & Aplikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 54.

²⁸ Saiful Sagala, *Manajemen Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 171.

2. Standar Mutu Pendidikan

Membahas mengenai standar sekolah/pendidikan yang bermutu masih belum menemui batasan yang pasti. Namun demikian ukuran mutu pendidikan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:

Pertama, menurut depdikbud sekolah mempunyai pendidikan yang bermutu jika mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Input terseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- c. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun social psikologis.
- d. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas.
- e. Kurikulum 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.

- g. Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, 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 di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Kedua, ukuran sekolah yang bermutu dari kaca mata pengguna/penerima manfaat, pada umumnya ialah:

- a. Sekolah memiliki nilai akreditasi A.
- b. Lulusan dapat diterima oleh jenjang pendidikan di atasnya yang merupakan sekolah terbaik.
- c. Memiliki guru yang professional, 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.
- f. Peserta didik memiliki karakter yang baik.

Ketiga, sekolah bermutu menurut kaca mata pemerintah, yaitu sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), meliputi:

- a. Lulusan yang cerdas komprehensif.

- b. Kurikulum yang dinamis sesuai kebutuhan zaman.
- c. Proses pembelajaran yang berorientasi pada siswa dan mengembangkan kreatifitas siswa.
- d. Proses pembelajaran yang dilengkapi dengan system penilaian dan evaluasi pendidikan yang anadal, sah, dan memenuhi prinsip-prinsip penilaian.
- e. Guru dan tenaga kependidikan yang profesional, berpengalaman, dan kearifan local.
- f. System manajemen yang akurat dan andal.
- g. Pembiayaan pendidikan yang efektif dan efisien.²⁹

3. Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu

Peningkatan mutu di lembaga pendidikan adalah suatu proses yang sistematis yang secara terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang terkait dengan tujuan agar target sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.³⁰

Oleh karena itu, perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan adalah suatu rencana yang komprehensif dengan melibatkan segala sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai tujuan lembaga memenangkan kompetisi dan adaptif terhadap pengaruh eksternal dan internal.

Perencanaan strategis peningkatan mutu pada sekolah didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka bervariasi, kemudian mengembangkan kebijakan-kebijakan serta pencapaian misi dan

²⁹ Ridwan A. Sani, Isda P., dan Anies Mucktiany, *Penjaminan Mutu Sekolah.*, 2.

³⁰ Zamroni, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jakarta: PSAP Muhammadiyah, 2007), 7.

visi. Rencana strategis sekolah merinci pada tolok ukur yang kelak dapat digunakan untuk mencapai misinya.³¹

Perencanaan strategis peningkatan mutu dalam implementasinya tidak bisa lepas dari manajemen peningkatan mutu pendidikan. Berkaitan dengan ini, Usman mengatakan bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip yaitu:

- a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah,
- b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik.
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- d. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah.
- e. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.³²

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Lulusan

Faktor yang mempengaruhi lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu lulusan adalah adanya strategi pengembangan sekolah yang unggul. Sekolah yang unggul adalah sekolah yang mampu menciptakan lulusan yang unggul pula, dengan nilai prestasi akademik yang tinggi. Ada beberapa istilah sekolah yang diarahkan terhadap sekolah yang memiliki keunggulan, seperti sekolah plus, unggulan, dan lain sebagainya yang dapat dikategorikan sebagai sekolah berprestasi.

³¹ Edward Sallis, *Total Quality Manajement in Education: Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 226.

³² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Prakti & Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 18.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu lulusan pada suatu lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Faktor Tujuan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka faktor tujuan perlu diperhatikan. Sebab mutu suatu lembaga pendidikan yang berjalan tanpa berpegang pada tujuan akan sulit mencapai apa yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu lulusan, lembaga pendidikan haruslah senantiasa berpegang pada tujuan sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

b. Faktor Pendidik

Pendidik adalah orang yang sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran. Pendidik dituntut harus memiliki pandangan yang luas dan kewibawaan. Pendidik merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan mutu lulusan, karena merekalah yang merupakan faktor utama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah.

c. Faktor Peserta Didik

Peserta didik merupakan objek dari pendidikan, sehingga mutu lulusan yang akan dicapai tidak akan lepas dengan ketergantungan terhadap kondisi fisik tingkah laku dan minat bakat peserta didik.

d. Faktor Alat

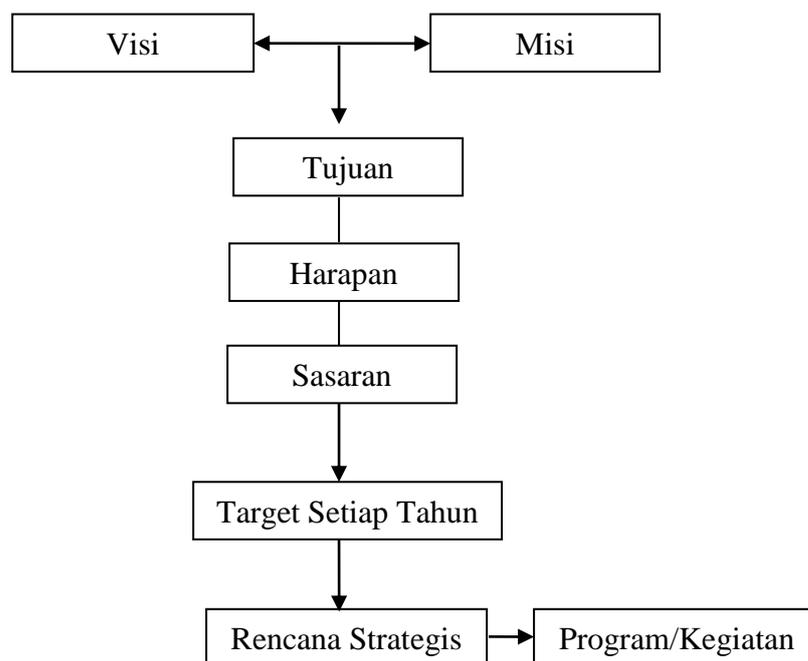
Alat adalah segala usaha atau tindakan dengan sengaja yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Alat pendidikan ini merupakan masalah yang esensial dalam pendidikan, karena itu perlu dilakukan upaya untuk menyediakan alat-alat tersebut. Yang dikategorikan sebagai

alat pendidikan adalah sesuatu yang dapat memenuhi tercapainya tujuan pendidikan yaitu sarana, prasarana, dan kurikulum.

e. Faktor Lingkungan Masyarakat

Kemajuan pendidikan sedikit banyak dipengaruhi oleh masyarakat termasuk orang tua siswa, karena tanpa adanya bantuan dan kesadaran dari masyarakat untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan. Sekolah dan masyarakat merupakan dua kelompok yang tidak dapat dipisahkan dan saling melengkapi satu sama lainnya.³³

D. Kerangka Berfikir



³³ Syafaruddin, *Pendidikan Transformasional Sosial* (Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2009), 242.