

**MANAJEMEN STRATEGIK SMK NEGERI 2 KALIANDA
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Mendapatkan Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

FERIYANSYAH

NPM:1503020026

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
2021**

**MANAJEMEN STRATEGIK SMK NEGERI 2 KALIANDA
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syara tuntuk Mendapatkan Gelar Doktor
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

FERIYANSYAH

NPM:1503020026

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Promotor : Prof. Dr. H. Deden Makbuloh, M.Ag
Co-Promotor I : Dr. Yetri, M.Pd
Co-Promotor II : Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag



**PROGRAM DOKTOR PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
2021**

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan" ditulis oleh Feriyansyah, Nomor Pokok Mahasiswa 1503020026, telah diujikan pada sidang ujian terbuka Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. H. Moh Mukri., M.Ag (.....)

Sekretaris : Dr. Koderi, M.Pd (.....)

Penguji I : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd (.....)

Penguji II : Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag (.....)

Penguji III : Dr. Yetri, M.Pd (.....)

Penguji IV : Prof. Dr. H. Deden Makbuloh, M.Ag (.....)

Penguji V : Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag (.....)

**Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung**

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag.
NIP. 19601020-198803 1 005

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
SETELAH UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

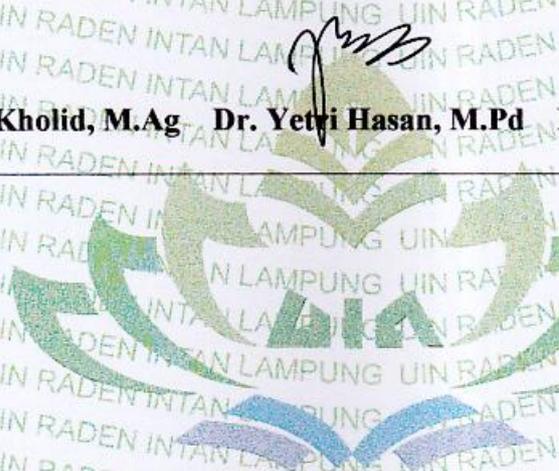
Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag

Dr. Yetri Hasan, M.Pd

Prof. Dr. Deden Makbuloh, M.Ag



Bandar Lampung, 2021
Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag
NIP. 19601020 198803 1 005

Nama : **FERIYANSYAH**

NPM : **1503020026**

Angkatan : **2015**

SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Feriyansyah**
NPM : **1503020026**
Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**
Judul Disertasi : **Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda
Kabupaten Lampung Selatan**

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelarasan Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.

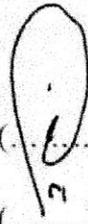
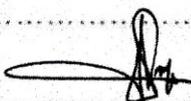
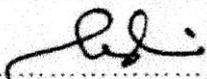
Demikian Surat keterangan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

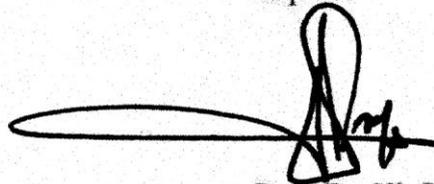
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Dr. Koderi, M.Pd

()
()
()

Bandar Lampung, Maret 2021

Mengetahui
Kaprosdi



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
NIP. 19721121 199803 2 007



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmin, Sukarame I, Bandar Lampung 35131
Telp. (0721) 780887-74531 Fax. 780422 Website: www.radenintan.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B- 594 Un.16 / WR.1 /KT/ 012 / 2020

Assalamu'alaikumWr.Wb.

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Drs. H. M. Wagianto, SH, MH
NIP : 196201111994031001
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung
menerangkan bahwa artikel ilmiah dengan judul:

**MANAJEMEN STRATEGIK SMK NEGERI 2 KALIANDA KABUPATEN
LAMPUNG SELATAN**

Karya :

| NAMA | NPM | PASCASARJANA S3 / PRODI |
|-------------|------------|----------------------------|
| FERIYANSYAH | 1503020026 | MPI |

Bebas plagiasi sesuai dengan hasil pemeriksaan tingkat kemiripan sebesar 19 %. Dan dinyatakan *lulus* dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikumWr.Wb.



Bandar Lampung, 29 Desember 2020
Kepala Pusat Perpustakaan

Dr. Drs. H. M. Wagianto, SH, MH
NIP.196201111994031001

Ket:

1. Surat keterangan Cek Turnitin sah, dengan stempel asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat keterangan ini dapat digunakan untuk Repository
3. Lampirkan surat keterangan dan lampiran hasil cek turnitin ini di bagian lampiran skripsi pada waktu mencetak/menjilid skripsi. (Penting)

PERNYATAAN ORISINALITAS / KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Feriyansyah

NPM : 1503020026

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIK SMK NEGERI 2 KALIANDA KABUPATEN LAMPUNG SELATAN** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya, apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Bandar Lampung, 15 November 2020
Penulis



Feriyansyah
NPM : 1503020026

Abstrak

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi. Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan. Dan dari yang telah diuraikan dilatar belakang tersebut dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut Bagaimana Perumusan, Implementasi dan Evaluasi Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi dalam pengumpulan data di lapangan. Penelitian ini akan mengungkap dan menjelaskan berbagai makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa partisipan secara alamiah (dalam situasi yang alami) sehingga upaya memahami berbagai fenomena yang terjadi dapat berjalan secara maksimal. Penelitian ini bersifat deskriptif, bertujuan untuk mendapatkan informasi secara mendalam tentang Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan . Kesimpulan dari penelitian ini yaitu : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Implementasi manajemen strategi terhadap peningkatan mutu pendidikan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. (2) Pengelolaan SKL dan SI. Pada pengelolaan SKL Medan sudah ditetapkan sebanyak 23 poin, sementara untuk SI memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.(3) Faktor pendukungnya adalah sarana prasarana yang sudah semakin membaik dari sebelum-sebelumnya dan juga jurusan TGB yang menjadi jurusan terfavorit. Sementara pada faktor penghambat ialah mindset siswa yang masih belum terbentuk dengan baik dalam niat awal ke sekolah. Sementara untuk para guru mereka masih banyak yang bertahan dengan cara mengajar yang konvensional.

Katakunci:Manajemen Strategik

Abstract

The great benefit of strategic management is that it provides opportunities for organizations in individual empowerment. Empowerment is the act of strengthening employees' understanding of effectiveness by encouraging and rewarding them to participate in decision making and exercise initiative and imagination. The application of strategic management in the administration of the education system allows an education organization (including schools and education departments) to be more proactive than reactive in shaping the future of educational institutions in today's globalized world. The application of the concept of thinking and acting strategically, educational institutions are expected to initiate and influence rather than just responding to various demands and / or routine and bureaucratic activities, but more than that, educational institutions must be able to strive to plan strategic activities, implement, and control all institutional operations to achieve strategic objectives that have been formulated. And from what has been described in this background, several problems can be identified as follows: How to Formulate, Implement and Evaluate Strategic Management of h Intermediate Vocational State 2 Kalianda, South Lampung Regency.

This type of research is qualitative research, using the method of observation, interviews and documentation in data collection in the field. This research will reveal and explain the various meanings of concepts or phenomena of experience based on the awareness that occurs naturally in some participants (in natural situations) so that the effort to understand the various phenomena that occur can run optimally. This research is descriptive in nature, aims to obtain in-depth information about the Strategic Management of h Intermediate Vocational State 2 Kalianda, South Lampung Regency. The conclusions of this study are: The results of this study indicate that: (1) Implementation of strategic management towards improving the quality of education which consists of planning, organizing, mobilizing, and monitoring. (2) Management of SKL and SI. In the management of SKL Medan, 23 points have been set, while SI includes the basic framework and curriculum structure, learning load, education unit level curriculum, and educational calendar. (3) The supporting factors are infrastructure that has improved from before and also TGB major which is the most favorite department. Meanwhile, the inhibiting factor is the student's mindset which is still not well formed in their initial intention to go to school. Meanwhile, many of their teachers still stick with conventional teaching methods.

Keywords: Strategic Management

نبذة مختصرة

الفائدة العظيمة للإدارة الإستراتيجية هي أنها توفر الفرص للمنظمات في التمكين الفردي. التمكين هو عمل لتعزيز فهم الموظفين للفعالية من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في صنع القرار وممارسة المبادرة والخيال. يسمح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة نظام التعليم للمؤسسة التعليمية (بما في ذلك المدارس وأقسام التعليم) بأن تكون أكثر استباقية من رد الفعل في تشكيل مستقبل المؤسسات التعليمية في عالم اليوم المعولم. عند تطبيق مفهوم التفكير والعمل بشكل استراتيجي ، يُتوقع من المؤسسات التعليمية أن تبدأ وتؤثر بدلاً من مجرد الاستجابة للمطالب المختلفة و / أو الأنشطة الروتينية والبيروقراطية ، ولكن أكثر من ذلك ، يجب أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على السعي لتخطيط الأنشطة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها. العمليات المؤسسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمت صياغتها. ومن ما تم وصفه في هذه الخلفية ، يمكن تحديد العديد من المشكلات على النحو التالي: كيفية صياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية المهنية 2 مدرسة كالياندا الثانوية العامة ، جنوب لامبونج ريجنسي هذا النوع من البحث هو بحث نوعي ، باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلات والتوثيق في جمع البيانات في الميدان. سيكشف هذا البحث ويشرح المعاني المختلفة لمفاهيم أو ظواهر التجربة بناءً على الوعي الذي يحدث بشكل طبيعي لدى بعض المشاركين (في المواقف الطبيعية) بحيث يمكن تنفيذ الجهد لفهم الظواهر المختلفة التي تحدث على النحو الأمثل. هذا البحث وصفي بطبيعته ، ويهدف إلى الحصول على معلومات متعمقة حول الإدارة الإستراتيجية للمدرسة الثانوية المهنية 2 كالياندا ، جنوب لامبونج ريجنسي. استنتاجات هذه الدراسة: تشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: (1) تنفيذ الإدارة الإستراتيجية نحو تحسين جودة التعليم والتي تتكون من التخطيط والتنظيم والتعبئة والمتابعة. (2) إدارة على SI معايير التخرج ومعايير المحتوى. تم وضع إدارة معايير التخرج ، بينما تحتوي الإطار الأساسي وهيكل المناهج الدراسية ، وعبء الدراسة ، والمناهج على مستوى وحدة التعليم ، والتقويم التعليمي. (3) العوامل الداعمة هي البنية التحتية التي تحسنت من قبل وهي أيضًا قسم. مفضل. وفي الوقت نفسه ، فإن العامل المثبط هو عقلية الطالب التي لم يتم تشكيلها بشكل جيد في نيتها الأولية للذهاب إلى المدرسة. وفي الوقت نفسه ، لا يزال العديد من معلمهم متمسكين بطرق التدريس التقليدية.

الكلمات الرئيسية: الإدارة الاستراتيجية ،

RINGKASAN

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan globalisasi abad mutakhir menghendaki adanya suatu sistem pendidikan yang komprehensif. Pendidikan merupakan modal dasar dalam pembangunan yang tentunya akan menentukan kemajuan dan perkembangan suatu bangsa, dengan pendidikan, potensi dan sumber daya setiap individu dapat terus dikembangkan. Pasal 1, UU Sisdiknas, No. 20, Tahun 2003.

Bahkan kewajiban menuntut ilmu yang berkonotasikan pendidikan ini sudah diwajibkan sejak pertama kali wahyu diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW, yakni QS. Al-Alaq 1-5.

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ ۱ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ۲ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ ۴ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝ ۵

Artinya; “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak ia ketahuinya”. (Q.S al- ‘Alaq, (96):1-5).¹

Tahap perencanaan; meliputi langkah-langkah sebagai : 1. analisis kebutuhan; 2. merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; 3.

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Jakarta, Depag RI, 2004) h. 597

menentukan disain kurikulum; dan 4. membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.

Tahap pengembangan; meliputi langkah-langkah : 1. perumusan rasional atau dasar pemikiran; 2. perumusan visi, misi, dan tujuan; 3. penentuan struktur dan isi program; 4. pemilihan dan pengorganisasian materi; 6. pengorganisasian kegiatan pembelajaran; 7. pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.

Tahap implementasi atau pelaksanaan; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran

2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

a. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian sebagaimana diuraikan diatas, peneliti melakukan Pemantauan di lapangan, Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda Kabupataen Lampung Selatan. Adapun sub fokus penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Perumusan strategik meliputi visi dan misi, analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategik unggul.

- 2) Implementasi strategik meliputi tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, pemotivasian pendidik dan tenaga pendidik, pengembangan kultur yang mendukung strategic.
- 3) Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan ya meliputi memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik,.

B. KAJIAN TEORI

1. Manajamen Pendidikan
 - a. Konsep Pendidikan
 - b. Konsep Manajemen
 - c. Manajemen Pendidikan
 - d. Manajemen Strategik

2. Evaluasi Manajemen Strategik

Evaluasi strategik merupakan proses yang dilalui dalam aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

3. Tujuan, Manfaat dan Teori Manajemen Strategik
 - a. Tujuan Manajemen Strategik
 - b. Manfaat Manajemen Strategik

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dengan metode kualitatif–deskriptif. dengan tujuan untuk menangkap arti *meaning* atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, atas peristiwa tertentu mengenai peristiwa

sosial dengan kompleksitas secara mendalam. Pendekatan yang digunakan adalah *fenomenologis-naturalistik*, dimana dalam penelitian ini berusaha menjelaskan atau mengungkap konsep atau fenomena yang terjadi secara alami (*natural*).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum
2. Deskripsi Hasil Penelitian
 - Perumusan Strategik
 - 1) Visi dan misi
 - 2) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang.
3. Menentukan strategik unggul
4. Implementasi Strategik
5. Evaluasi Strategik
6. Pembahasan Penelitian
7. Pelaksanaan Implementasi Strategik SMK Negeri 2 Kalianda
8. Evaluasi Strategik SMK Negeri 2 Kalianda
9. Temuan Penelitian

PEDOMAN TANSLITERASI ARAB-LATIN

| Huruf Arab | Huruf Latin | | Huruf Arab | Huruf Latin |
|------------|--------------------|--|------------|-------------|
| ا | Tidak dilambangkan | | ط | t |
| ب | B | | ظ | z |
| ت | T | | ع | ' |
| ث | ś | | غ | g |
| خ | Kh | | ف | F |
| ح | h | | ق | q |
| ج | J | | ك | k |
| د | D | | ل | L |
| ذ | z | | م | m |
| ر | R | | ن | n |
| ز | Z | | و | w |
| س | S | | ه | h |
| ش | Sy | | ء | ' |
| ص | Ş | | ي | Y |
| ض | đ | | | |

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

| Harakat dan Huruf | Huruf dan Tanda |
|-------------------|-----------------|
| ا - ى | Â |
| ي - ى | Î |
| و - ى | Û |
| اي - ى | Ai |
| او - ى | Au |

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah *Subhanahu WaTa'ala*, Yang telah memberikan ilmu pengetahuan, kekuatan, dan petunjuk-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIK SMK NEGERI 2 KALIANDA KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad *Sholallahu'alaihi Wa Sallam*, Yang telah memberi suri tauladan yang sangat baik dalam mengatur tatanan hidup umat manusia.

Peneliti menyusun Disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

Dalam upaya penyelesaian ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka secara khusus peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof.Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sekaligus selaku promotor yang dengan tulus memberikan saran bimbingannya.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Dr. Yetri Hasan, M.Pd selaku Co promotor 1 yang dengan tulus memberikan saran bimbingannya.
5. Prof. Dr. Deden Makbuloh, M.Ag selaku Co promotor 2 yang telah memberikan bimbingannya
6. Kepada semua pihak, bapak/ibu yang namanya tidak dapat penulis sebutkan yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Disertasi ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, baik isi maupun secara substansi dari kajian dan pembahasan, termasuk dalam sistematika penulisan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan sumbangsih kritik saran yang

membangun demi perbaikiakan menuju kepada yang lebih baik. Semoga Disertasi ini bermanfaat bagi penulis khususnya, para pembaca, serta kemajuan Manajemen Pendidikan Islam di indonesia Era modern saat ini.

Bandar Lampung, 15 Maret 2021
Penulis

Feriyansyah
NPM : 1503020026

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN COVER | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI | iii |
| SURAT KETERANGAN TIM PENYELARAS | iv |
| SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI | v |
| PERNYATAAN ORISINALITAS..... | vi |
| ABSTRAK | vii |
| RINGKASAN | x |
| PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN | xiv |
| KATA PENGANTAR | xv |
| DAFTAR ISI..... | xvii |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|--|----|
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Fokus dan Subfokus Penelitian | 25 |
| C. Rumusan Masalah | 26 |
| D. Tujuan Penelitian | 26 |
| E. Manfaat Penelitian..... | 26 |

BAB II KAJIAN TEORI

| | |
|---|----|
| A. Manajemen Pendidikan..... | 30 |
| 1. Konsep Pendidikan | 30 |
| 2. Konsep Manajemen | 34 |
| 3. Konsep Manajemen Pendidikan | 44 |
| B. Manajemen Strategik | 60 |
| 1. Pengertian Manajemen Strategik | 60 |
| 2. Perumusan Manajemen Strategik | 85 |
| 3. Implementasi Manajemen Strategik | 93 |
| 4. Evaluasi Manajemen Strategik | 97 |

| | |
|--|-----|
| 5. Teori Manajemen Strategik | 101 |
| C. Tujuan Manfaat dan Manajemen Strategik..... | 104 |
| 1. Tujuan Manajemen Strategik..... | 104 |
| 2. Manfaat Manajemen Strategik..... | 105 |
| D. Analisis <i>SWOT</i> Faktor Penentu Keberhasilan..... | 113 |
| E. Konsep Islam Tentang Manajemen Strategik | 117 |
| F. Penelitian Terdahulu..... | 122 |
| G. Kerangka Berpikir Penelitian..... | 127 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|--|-----|
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 129 |
| B. Rancangan Penelitian | 132 |
| C. Lokasi Penelitian..... | 133 |
| D. Kehadiran Peneliti..... | 133 |
| E. Data dan Sumber Data..... | 136 |
| F. Teknik Pengumpulan Data | 138 |
| G. Teknik Analisis Data | 144 |
| H. Pengecekan Keabsahan Data | 145 |
| I. Tahap Penelitian | 147 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|-----|
| A. Gambaran Umum | 149 |
| B. Deskripsi Hasil Penelitian..... | 153 |
| 1. Perumusan Strategik | 154 |
| 2. Implementasi Strategik | 164 |
| 3. Evaluasi Strategik | 179 |
| C. Pembahasan Penelitian..... | 181 |
| 1. Perumusan Strategik SMK Negeri 2 Kalianda | 181 |
| 2. Pelaksanaan Implementasi Strategik SMK Negeri 2 Kalianda | 196 |
| 3. Evaluasi Strategik SMK Negeri 2 Kalianda | 211 |
| D. Temuan Penelitian | 214 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 233 |
| B. Implikasi..... | 234 |
| C. Rekomendasi..... | 235 |

DAFTAR PUSTAKA 236

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| 2. 1 Komponen Pokok Sistem Pendidikan | 32 |
| 2. 2 Pengertian Manajemen | 44 |
| 2.3 Model Manajemen Statetik HugEs dan Wheelen | 104 |
| 2.4 Perencanaan Strategik | 115 |
| 2.5 Prosedur Manajemen Strategik | 128 |
| 4.1 Profil SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan | 148 |
| 4.2 Dampak Manajemen Statetik Pada SMK Negeri 2 Kalianda Lam-Sel | 231 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| 4. 1 Data Guru dan Kepegawaian | 151 |
| 4. 2 Data Siswa dan Rombel | 151 |
| 4.3 Sarana dan Prasarana | 152 |
| 4.4 Visi Misi dan tujuan SMK Negeri 2 Kaliana Lampung Selatan ... | 155 |
| 4.5 Indikator Visi dan Misi | 155 |
| 4.6 Analisis SWOT Organisasi SMK N 2 Kalianda Lam-Sel | 157 |
| 4.7 Rencana Jangka Pendek, Menengah, Panjang Tahun Pelajaran 2019/2020 SMK Negeri 2 Kalianda ` | 160 |
| 4.8 Rencana Kerja Tahunan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Tahun Pelajaran 2019/2020 | 165 |
| 4.9 Uraian Struktur Organisasi SMK Negeri 2 Kaliana Lam-Sel | 172 |
| 4.10 Rencana Kegiatan dan Anggaran SMK Negeri 2 Kld Lam-Sel | 172 |
| 4.11 Hasil Analisis Kondisi Lingkaran Internal | 221 |
| 4.12 Hasil Analisis Kondisi Lingkunga Eksternal | 224 |

| | |
|---|-----|
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |
| 1. Surat Izin Meneliti | 241 |
| 2. Surat Keterangan Penelitian | 242 |
| 3. Pedoman Wawancara | 243 |
| 4. Transkrip Wawancara dan Jawaban Responden | 255 |
| 5. Gambar Gambar Pendukung Proses Wawancara | |
| a. Gambar 1 Wajah SMK Negeri 2 Kalianda | 270 |
| b. Gambar 2 Wawancara Kepala Sekolah SMK N 2 Kalianda | 271 |
| c. Gambar 3 Wawancara Waka Kurikulum SMK N 2 Kalianda | 272 |
| d. Gambar 4 Wawancara Waka Manajemen Mutu SMK N 2 Kld.. | 273 |
| e. Gambar 5 Wawancara Waka Sarpras SMK N 2 Kalianda | 274 |
| f. Gambar 6 Wawancara Tenaga Kependidikan SMK N 2 Kld | 275 |
| g. Gambar 2 Wawancara Bendahara SMK N 2 Kalianda..... | 276 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Hal |
|---|------------|
| 4.1 Data Guru dan Kepegawaian | 151 |
| 4.2 Data Siswa dan Rombel | 151 |
| 4.3 Sarana dan Prasarana | 152 |
| 4.4 Visi Misi dan tujuan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan | 155 |
| 4.5 Indikator Visi dan Misi | 155 |
| 4.6 Analisis SWOT Organisasi SMK N 2 Kalianda Lampung Selatan | 157 |
| 4.7 Rencana Jangka Pendek, Menengah, Panjang Tahun Pelajaran 2019/2020 SMK Negeri 2 Kalianda ` | 160 |
| 4.8 Rencana Kerja Tahunan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Tahun Pelajaran 2019/2020 | 165 |
| 4.9 Uraian Struktur Organisasi SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan | 172 |
| 4.10 Rencana Kegiatan dan Anggaran SMK Negeri 2 Kalianda Lam-Sel | 172 |
| 4.11 Hasil Analisis Kondisi Lingkungan Internal | 221 |
| 4.12 Hasil Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal | 224 |

DAFTAR GAMBAR

| Tabel | Hal |
|--|------------|
| 2. 1 Komponen Pokok Sistem Pendidikan | 32 |
| 2. 2 Pengertian Manajemen | 44 |
| 2.3 Model Manajemen Stategik HugEs dan Wheelen | 104 |
| 2.4 Perencanaan Strategik | 115 |
| 2.5 Prosedur Manajemen Strategik | 128 |
| 4.1 Profil SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan | 148 |
| 4.2 Dampak Manajemen Stategik Pada SMK Negeri 2 Kalianda Lam-Sel | 231 |

DAFTAR LAMPIRAN

| No | Hal |
|---|-----|
| 1. Surat Izin meneliti | 241 |
| 2. Surat Keterangan Penelitian | 242 |
| 3. Pedoman Wawancara | 243 |
| 4. Transkrip Wawancara dan Jawaban Responden | 255 |
| 5. Gambar Gambar Pendukung Proses Wawancara | 256 |
| a. Gambar 1 Wajah SMK Negeri 2 Kalianda | 270 |
| b. Gambar 2 Wawancara Kepala Sekolah SMK N 2 Kalianda | 271 |
| c. Gambar 3 Wawancara Waka Kurikulum SMK N 2 Kalianda | 272 |
| d. Gambar 4 Wawancara Waka Manajemen Mutu SMK N 2 Kld..... | 273 |
| e. Gambar 5 Wawancara Waka Sarpras SMK N 2 Kalianda..... | 274 |
| f. Gambar 6 Wawancara Tenaga Kependidikan SMK N 2 Kld | 275 |
| g. Gambar 2 Wawancara Bendahara SMK N 2 Kalianda..... | 276 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan globalisasi abad mutakhir menghendaki adanya suatu sistem pendidikan yang komprehensif. Pendidikan merupakan modal dasar dalam pembangunan yang tentunya akan menentukan kemajuan dan perkembangan suatu bangsa, dengan pendidikan, potensi dan sumber daya setiap individu dapat terus dikembangkan. Sehingga diharapkan akan terbina kepribadian manusia yang sadar akan tanggung jawabnya sebagai makhluk individu, makhluk susila, makhluk sosial dan makhluk beragama serta memiliki akhlak terpuji yang baik dan bermartabat, maka pendidikan harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan bangsa Indonesia yang lebih baik, maju dan berkembang dimasa yang akan datang. Pasal 1, UU Sisdiknas, No. 20, Tahun 2003, menyatakan bahwa:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”

Dalam Islam, pendidikan bukan saja dijadikan sebagai sebuah program, akan tetapi ditempatkan sebagai bentuk kewajiban bagi setiap pemeluknya sebagaimana sabda Rasulullah SAW. berikut ini.

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَمُسْلِمَةٍ

Artinya: "Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap orang muslim." (HR. Muslim)¹

¹ Ahmad Al Hafidz. "Hadist Tentang Kewajiban Menuntut Ilmu", <https://www.dis.or.id> (diakses 29 Juli 2020)

أَطْلُبِ الْعِلْمَ مِنَ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ

Artinya: "Tuntutlah ilmu sejak dari buaian sampai liang lahat." (HR. Muslim)²

Bahkan kewajiban menuntut ilmu yang berkonotasikan pendidikan ini sudah diwajibkan sejak pertama kali wahyu diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW, yakni QS. Al-Alaq 1-5.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ ١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ٢ أَلْقِ ۝ ٣ أَلَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ ٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝ ٥

Artinya; "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak ia ketahuinya". (Q.S al-'Alaq, (96):1-5).³

Ayat di atas berisi perintah untuk membaca "iqra", yaitu membaca dan menyebut dengan penuh keagungan dan kemuliaan akan nama Tuhanmu-Allah Ta'ala-. Karena Dialah yang sesungguhnya telah menciptakan manusia dari segumpal darah hingga sempurna kejadiannya atau penciptaannya. Begitulah diantara cara Allah Ta'ala mengajarkan ilmu pengetahuan kepada kita manusia.

Dalam tafsir Ibnu Katsir disebutkan sebuah kisah ketika Nafi' ibnu Abdul Haris bersua dengan Umar bin Khattab Ra. di Asfan yang sebelumnya beliau telah mengangkatnya menjadi amil di kota Mekah. Umar Ra. bertanya kepada Nafi' perihal siapa yang menggantikannya memimpin kota Mekah, maka dijawab oleh Nafi' bahwa dia mengangkat Ibnu Abza' (seorang mantan hamba sahaya) dikarenakan dia adalah seorang ahli qira'at dan hafal al- Qur'an serta ahli

² Ibid

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta, Depag RI, 2004) h.

dalam ilmu faraid dan paham mendalam tentang sejarah. Umar Ra. berkata dengan nada menyetujui kemudian menyitir sebuah hadist dari Rasulullah Saw yang berbunyi: "Sesungguhnya Allah meninggikan derajat suatu kaum berkat kitab (al-Qur'an) ini dan merendahkan kaum lainnya karenanya."⁴

Dalam surat ini secara eksplisit Allah SWT memerintahkan kepada Nabi Muhammad SAW untuk membaca, membaca adalah bagian dari trilogi pendidikan yaitu, menulis, menghitung dan membaca. Hal ini tentu saja dalam konteks rencana dan manajemen strategik yang beliau terapkan.

Dunia pendidikan secara sadar atau tidak kini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas. Globalisasi mau tidak mau akan menjadi trend dari setiap organisasi baik organisasi usaha, sosial maupun organisasi pendidikan. Negara yang tidak mau dalam mengefesienkan dan transparansi tersebut akan ketinggalan karena dinamisnya perubahan.

Keberadaan lembaga pendidikan sebagai salah satu pranata sosial budaya saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Lembaga pendidikan merupakan suatu wadah yang berguna untuk membina manusia, membawa ke arah masa depan yang lebih baik. Setiap orang yang berada pada wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan. Menurut warna dan corak institusi tersebut. Dimana lembaga pendidikan tersebut (keluarga, sekolah dan masyarakat) K.H. Dewantara menyebut "tri pusat pendidikan"

⁴ Shafiyurrahman Mubarakfuri, *Terjemahan Tafsir Ibnu Katsir*. (Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir. 2015), h. 572

Sementara Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 menyebutnya dengan jalur pendidikan informal, formal dan non formal.

Lembaga pendidikan kini berhadapan dengan derasnya arus perubahan akibat globalisasi yang memunculkan persaingan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta. Globalisasi menciptakan berbagai tantangan dan permasalahan baru yang harus dijawab, dipecahkan dalam upaya memanfaatkan globalisasi untuk kepentingan kehidupan.⁵

Perkembangan suatu lembaga sangat tergantung pada proses pengelolaannya /manajemennya. Kalau manajemennya baik lembaganya pun akan berkembang dengan baik pula, dan sebaliknya.

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), pelaksanaan (actuating), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen. Dalam suatu manajemen terdapat beberapa fungsi diantaranya;

- a. Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

⁵ Nurhaidah, M. Insyah Musa. *Dampak Pengaruh Globalisasi Bagi Kehidupan Bangsa Indonesia*, Jurnal Pesona Dasar Universitas Syiah Kuala Vol. 3 No.3 ,April 2015, h.1-14

- b. Pengorganisasian (organizing) adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.
- c. pelaksanaan (actuating). Merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Pengawasan. Merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Dalam lembaga pendidikan terdapat beberapa manajemen ,yaitu:

Pertama manajemen kurikulum. Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap :⁶

⁶ Rusman. *Manajemen Kurikulum*. (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2009)., h 76

Tahap perencanaan; meliputi langkah-langkah sebagai : 1. analisis kebutuhan; 2. merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; 3. menentukan disain kurikulum; dan 4. membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.

Tahap pengembangan; meliputi langkah-langkah : 1. perumusan rasional atau dasar pemikiran; 2. perumusan visi, misi, dan tujuan; 3. penentuan struktur dan isi program; 4. pemilihan dan pengorganisasian materi; 6. pengorganisasian kegiatan pembelajaran; 7. pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar. Dalam pembelajaran banyak sekali faktor yang ikut mempengaruhi prestasi belajar siswa, di antaranya adalah faktor intelektual yang mencakup di dalamnya taraf intelegensi, kemampuan belajar, dan cara belajar siswa.⁷

Tahap implementasi atau pelaksanaan; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran

Terdapat banyak model evaluasi program yang digunakan para ahli. Salah satu model evaluasi yang banyak digunakan dalam dunia pendidikan adalah model CIPP (*Context – input – process – product*) yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model CIPP melihat kepada empat dimensi yaitu dimensi Konteks,

⁷Wasty Soemanto, *Psikologi Pendidikan (Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990),h. 59

dimensi Input, dimensi Proses dan dimensi Produk. Keunikan model ini adalah pada setiap tipe evaluasi terkait pada perangkat pengambil keputusan (*decision*) yang menyangkut perencanaan dan operasional sebuah program. Keunggulan model CIPP memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif pada setiap tahapan evaluasi tersebut di atas. Model ini memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur dalam mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan suatu program.⁸ Model CIPP memiliki komponen khusus dalam evaluasi yaitu konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*) dan hasil (*product*). Komponen konteks (*context*) dapat membantu dalam kebutuhan pengajar untuk mengidentifikasi proses pembelajaran dan kebutuhan masyarakat. Masukan (*input*) adalah komponen evaluasi yang dapat menentukan suatu perencanaan terbaik dalam mengetahui kebutuhan. Proses adalah komponen evaluasi yang menjaga proses perencanaan dan hambatannya, serta mengidentifikasi rencana kebutuhan pengelola. Sedangkan hasil (*product*) adalah komponen evaluasi yang dapat diukur dan dinilai hasil keluarannya serta dapat diperkirakan mengenai manfaat, nilainya, signifikan dan peluangnya.⁹

Kedua manajemen kesiswaan. Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu : (a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; (b)

⁸ Hidayati, Abna. *Evaluasi Pemanfaatan Program Information Communication Technology (ICT) Menggunakan Model CIPP Pada Sekolah Menengah Di Kota Padang*. 2010 *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan.*, h.76 – 80.

⁹ Zhang, Guili, et.al. 2011. *Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guid the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs*. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 15 No. 4. p.57.

kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan (d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

Ketiga manajemen personalia. Disamping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil (kepala sekolah, guru, dan staf/pegawai) sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan.

Keempat manajemen keuangan. Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.

Kelima manajemen perawatan preventif dan prasarana. Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan : pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarkan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

Globalisasi menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/industri terhadap mutu lulusan (output) serta munculnya globalisasi pendidikan dengan bermunculannya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional.

Perubahan yang merupakan perbedaan yang terjadi dalam urutan waktu, tentu saja tidak mudah diterjemahkan secara singkat dan eksplisit. Perubahan dalam pengertian hakiki sesungguhnya mengandung konotasi majemuk yang telah tergambar, lintas ruang dan lintas waktu dengan demikian warna-warni kehidupan masyarakat, warna warni yang dikenal sebagai ideologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Dengan adanya perubahan tersebut, lingkungan pendidikan juga mengalami perubahan yang luar biasa. Dan kalau

kita mau merunut pangkalnya, semua ini tentu saja tak terlepas dari menggejalanya revolusi informasi dan globalisasi yang melanda dunia saat ini.

Akibat adanya revolusi dan globalisasi sebagaimana disebutkan di atas, persaingan kini telah menjadi semakin sengit karena tidak lagi terbatas pada persaingan antar sesama perusahaan domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari manapun juga. Ini terjadi pada hampir semua bidang usaha, bukan hanya pada bidang bisnis saja, tetapi persaingan tersebut juga telah merambah ke dunia pendidikan kita, mulai dari Play group, SD, SLTP, SLTA, Universitas, bahkan ke institusi-institusi pendidikan lainnya.

Berkaitan dengan meningkatnya persaingan dalam bidang pendidikan ini, terjadi pula perubahan pada perilaku konsumen, dalam hal ini yang dimaksud adalah masyarakat (orang tua dan siswa), maupun dunia usaha. Karena banyaknya pilihan, konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan dan biaya pendidikan maupun fasilitas pendidikan. Dengan demikian power masyarakat meningkat sedemikian rupa sehingga industri atau dunia pendidikan terpaksa harus melayaninya kalau tidak mau akan tersingkir dari kancan persaingan yang makin berat.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah inventasi terpenting yang mungkin dilakukan¹⁰ oleh suatu organisasi adalah bidang sumber daya manusia.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, maka pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya banyak diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaing, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Konsep dasar manajemen strategik dan operasi dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan supaya dapat bersaing dalam perkembangan global.

Manajemen strategik sering dipandang sebagai suatu skenario atau "game plan" untuk mengembangkan usaha, mempertahankan atau memperbaiki posisi pasar, menarik dan memuaskan kinerja perusahaan/organisasi dalam jangka panjang. Hal ini karena manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi, perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam wujud implementatif.

¹⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), h. 18

Suatu organisasi hendaknya mampu mengimplementasikan konsep-konsep manajemen strategik dalam lingkungan pendidikan dan pembelajaran. Karena pada hakekatnya manajemen strategik bertujuan agar organisasi memiliki produktivitas yang tinggi sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif.¹¹ Tindakan-tindakan tersebut merupakan pilihan yang dipandang tepat, yang didasarkan pada penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi untuk diselaraskan dengan tuntutan berupa tantangan dan ancaman lingkungan eksternalnya.

Tujuan dilakukannya tindakan-tindakan itu adalah untuk mencapai masa depan organisasi yang lebih baik. konsumen, berkompetisi dengan pesaing secara sukses, menjalankan operasi bisnis dan mencapai sasaran-sasaran strategis. Para manajer menjalankan manajemen strategik sebagai suatu proses dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategik sebagai upaya menyediakan nilai bagi konsumen untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Manajemen strategik bertujuan untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa depan. Hal ini berbeda dengan perencanaan jangka panjang, yang berusaha untuk mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan dewasa ini untuk hari esok.

Hunger dan Wheelen mengatakan bahwa manajemen strategic merupakan bidang ilmu yang berkembang dengan pesat. Ia muncul sebagai respon atas perubahan lingkungan yang begitu cepat. Bidang ilmu ini berusaha melihat pengelolaan perusahaan atau organisasi secara menyeluruh.

¹¹ Nurmasiyah, Murniati AR, Nasir Usman. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*. 2015 Jurnal Administrasi pendidikan Vol 3 No 2 2015 h.161

Problema pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini, tanpa terkecuali sekolah di antaranya adalah: 1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, 2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; 3) masih lemahnya manajemen pendidikan, di samping belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi dan kemandirian. Berbagai usaha telah dilakukan untuk mengatasi masalah pendidikan, misalnya penggantian kurikulum nasional dan lokal dari kurikulum 2006 atau yang lebih dikenal dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) menjadi kurikulum 2013, namun dengan melalui penggantian kurikulum ini bukannya menyelesaikan permasalahan pendidikan tapi justru malah menambah permasalahan baru dalam pendidikan di negeri ini. Usaha selanjutnya dalam mengatasi problema pendidikan yaitu peningkatan kompetensi dan konvensasi guru melalui pelatihan dan sertifikasi, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah.

Terlebih dalam pengelolaan sekolah yang merupakan salah satu segi penopang kehidupan yang urgen untuk membangun peradaban dan menjadikan manusia yang lebih baik dan berkarakter serta penuh dengan “keridhaan” Tuhan. Pengelolaan sekolah yang profesional dan bermutu bukan merupakan hal yang mudah bagi seseorang atau lembaga pendidikan di negeri ini.

Dunia pendidikan merupakan tempat yang penuh dengan liku-liku permasalahan yang secara substansial bisa dikatakan sebagai cawah candradimuka pemerias waktu, tenaga, biaya dan pikiran dalam membentuk manusia yang

paripurna. Oleh sebab itu, yang paling inti di dalamnya adalah pola manajemen pengembangan kelembagaan dan kependidikan yang akan menjadi barometer keberhasilan sekolah itu sendiri dalam peningkatan mutunya.

Namun demikian, berbagai indikator mutu sekolah belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian mutu sekolah di negeri ini, terutama di pulau Jawa, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup signifikan dan menggembirakan, namun sebagian mutu sekolah lainnya yang berada di Kalimantan, Sulawesi, dan Papua serta daerah lainnya masih memprihatinkan. Secara fungsional, sekolah pada dasarnya ditujukan untuk memelihara dan mengembangkan manusia seutuhnya (insan kamil) yakni manusia berkualitas sesuai dengan pandangan Islam.

Mengkaji dan mengembangkan sekolah untuk melahirkan manusia-manusia unggul (insan kamil) dengan berpegang teguh kepada al-Qur'an dan Sunnah (selain nalar juga wahyu) merupakan suatu bentuk kemutlakan pada ranah teoritis-normatif maupun aplikatif-normatif. Artinya, al-Qur'an dan Sunnah merupakan nilai normatif yang "harus" dijadikan sebagai kerangka yang bermuara pada pandangan hidup, sikap hidup, dan tujuan hidup yang semuanya harus bernapaskan Islam dan dijiwai oleh ajaran-ajaran yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah.

Muhammad Hamid An-Nashir dan Qullah Abdul Qadir Darwis mendefinisikan sekolah sebagai proses pengarahan perkembangan manusia pada sisi jasmani, akal, bahasa, tingkah laku, dan kehidupan sosial keagamaan yang diarahkan pada kebaikan menuju kesempurnaan. Sementara itu Omar

Muhammad At-Taumi Asy-Syaibani sebagaimana dikutip oleh M. Arifin, menyatakan bahwa sekolah adalah usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadi atau kehidupan kemasyarakatan dan kehidupan di alam sekitarnya.

Sedangkan menurut Achmadi yang dimaksud dengan sekolah adalah segala usaha untuk memelihara dan mengembangkan fitrah manusia serta sumber daya yang ada padanya menuju terbentuknya manusia seutuhnya (insan kamil) sesuai dengan norma Islam.

Sekolah dalam wacana umum merujuk pada tiga pengertian yang merupakan satu kesatuan, yaitu : Pertama, pendidikan menurut Islam atau sekolah, yakni pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu al-Qur'an dan as-Sunnah. Dalam pengertian ini, sekolah dapat berwujud pemikiran dan teori pendidikan yang mendasarkan diri atau dikembangkan dari sumber-sumber dasar tersebut. Kedua, pendidikan keislaman atau pendidikan agama Islam yakni upaya pendidikan agama Islam atau ajaran Islam dan nilai-nilainya agar menjadi pandangan dan sikap hidup seseorang.

Dalam pengertian yang kedua ini sekolah dapat berujud: (a) segenap kegiatan yang dilakukan seseorang atau suatu lembaga tertentu untuk membantu seseorang atau sekelompok peserta didik dalam menanamkan dan menumbuhkembangkan ajaran Islam dan nilai-nilainya, (b) segenap fenomena atau peristiwa perjumpaan antara dua orang atau lebih yang dampaknya ialah tertanamnya dan tumbuhkembangnya ajaran Islam dan nilai-nilainya pada salah

satu atau beberapa pihak. Ketiga, pendidikan dalam Islam atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam sejarah umat Islam, baik Islam sebagai agama, ajaran, maupun sistem budaya dan peradaban sejak zaman nabi Muhammad saw sampai sekarang. Jadi dalam pengertian ini istilah sekolah dapat dipahami sebagai pembudayaan dan warisan ajaran agama, budaya, dan peradaban umat Islam dari generasi ke generasi sepanjang sejarahnya. Walaupun istilah sekolah dapat dipahami dengan cara yang berbeda, namun pada hakikatnya merupakan satu kesatuan dan mewujudkan secara operasional dalam satu sistem yang utuh.

Selanjutnya yang berkaitan dengan mutu dalam dunia manajemen, mutu mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat. Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan “quality”. Sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan istilah “juudah”.

Secara terminologi istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan pertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang dan atau kinerjanya. Menurut B. Suryobroto, konsep mutu mengandung pengertian makna derajat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible maupun intangible.

Dari beberapa pengertian diatas, mutu mempunyai makna ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) yang mempunyai sifat absolut dan relatif. Dalam pengertian yang absolut, mutu merupakan standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya disebut dengan istilah baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu pendidikan adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada anak didik. Dalam pengertian relatif, mutu memiliki dua pengertian. Pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan.

Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak mempunyai kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen mutu adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pendayagunaan sumber daya manusia maupun sumber-sumber lainnya yang mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. berdasarkan ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) sesuai dengan kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu dalam pendidikan (Islam) lebih populer dengan sebutan istilah Total Quality Education (TQE). Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk

mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Yakni institusi yang memberikan pelayanan (service) sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan (customer).

Manajemen pendidikan mutu berlandaskan kepada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu; pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan berkualitas apabila :

1. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya.
2. Pelanggan eksternal :
 - a. Eksternal primer (para siswa) : Menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik, punya keterampilan dalam kehidupan sehari-hari, integritas tinggi, pemecah masalah, dan pencipta pengetahuan serta menjadi warga negara yang bertanggungjawab.
 - b. Eksternal sekunder (orang tua, pemerintah, dan perusahaan) : Para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah, dan perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

- c. Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas) : Para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan pengembangan masyarakat, sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial.

Maka dari itu, untuk memposisikan institusi sekolah sebagai industri jasa harus memenuhi standar mutu. Institusi dapat disebut bermutu, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut, mutu sesungguhnya, mutu yang kedua disebut mutu persepsi.

Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat, dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat dan harapan serta kepuasan pengguna. Dalam penyelenggaraannya mutu sesungguhnya merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai peserta didik. Sedangkan pada mutu persepsi pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Beranjak dari pembahasan tersebut dalam operasi manajemen mutu dunia sekolah ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

Pertama perbaikan terus menerus. Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola sekolah (manajemen personalia) senantiasa melakukan

berbagai perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi sekolah dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi sekolah.

Perbaikan terus-menerus ini dilakukan secara menyeluruh meliputi semua unsur-unsur manajemen sekolah, seperti; manajemen pembelajaran dan kurikulum sekolah, manajemen personalia di lembaga sekolah, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia manajemen peserta didik di lembaga sekolah, dan manajemen hubungan lembaga sekolah dengan masyarakat.

Kedua menentukan standar mutu. Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi sekolah. Standar mutu sekolah misalnya, dapat berupa kepemilikan, kemampuan dasar pada masing-masing pembelajaran dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen sekolah perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdayaguna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu yang menguasai standar mutu

pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik : menggunakan pendekatan pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas.

Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola sekolah menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu, bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas dasar standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi, penguasaan metodologi, dan penguasaan keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu instructional effects dan nurturant effects. instructional effects adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses hasil pembelajaran, sedangkan nurturant effects adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti kebiasaan membaca dan kebiasaan memecahkan masalah.

Bagi sekolah, mutu yang mengacu kepada output harus menghasilkan minimal dua ranah yaitu, pertama terciptanya manusia yang dapat mengakomodasi seluruh fenomena kehidupannya sesuai dengan ajaran atau dasar al-Qur'an dan as-Sunnah, kedua terbentuknya manusia yang mempunyai skill kompetitif di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (ITC) sesuai dengan perkembangan zaman.

Ketiga Perubahan kultur. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di institusi sekolah maka

pihak pimpinan harus berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staff, guru, pelajar, dan berbagai unsur terkait seperti orang tua dan para pengguna lulusan sekolah akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran baik mutu hasil maupun proses pembelajaran. Disinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang di dalam organisasi institusi sekolah. Perubahan kultur ke arah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara rumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan Islam, yang dilanjutkan dengan perumusan visi-misi organisasi sekolah sesuai dengan ajaran sumber ajaran Islam.

Keempat perubahan organisasi. Jika visi-misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan kepengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggungjawab. Misalnya, dalam kerangka manajemen berbasis sekolah struktur organisasi dapat berubah terbalik dibandingkan dengan struktur konvensional.

Kelima mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Karena organisasi sekolah berbasis mutu menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Inilah yang dikembangkan dalam unit publik relations. Berbagai informasi antara

organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus-menerus dipertukarkan, agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan.

Untuk itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian, dan pemberian masukan sekolah. Selanjutnya semua masukan itu akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, guru dan staff justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar termasuk orang tua pelajar dan masyarakat umum masuk pada pelanggan eksternal.

Menjelaskan mengapa banyak sekolah bisa berkembang dan maju dengan pesat, sementara yang lain tertinggal bahkan tutup. Ciri khusus manajemen strategik adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis yang memiliki karakteristik: 1) rare, yaitu keputusan-keputusan khusus yang tidak biasa dan tidak dapat ditiru; 2) consequential, yaitu keputusan-keputusan yang melibatkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen; dan 3) directive, yaitu keputusan-keputusan yang menetapkan langkah-langkah yang dapat ditiru untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Dengan demikian, dalam pembahasan manajemen

strategik, terdapat 3 pemikiran strategis tentang perusahaan/organisasi saat ini: (1) *where are we now*; (2) *where do we want to go*; (3) *how will we get there*. Pemikiran strategis merupakan dasar proses manajerial dalam manajemen strategik.¹²

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan pengetahuan dan seni yang melandasi kemampuan pimpinan organisasi untuk menetapkan serangkaian keputusan yang meliputi perumusan atau perencanaan, penerapan/implementasi, serta pengawasan/evaluasi tindakan-tindakan kinerja perusahaan/organisasi dalam jangka panjang.

Tindakan-tindakan tersebut merupakan pilihan yang dipandang tepat, yang didasarkan pada penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi untuk diselaraskan dengan tuntutan berupa tantangan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Tujuan dilakukannya tindakan-tindakan itu adalah untuk mencapai masa depan organisasi yang lebih baik.¹³

Untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, pengelolaan pendidikan harus dikelola dan disentuh secara profesional dan fungsional sesuai tuntutan dunia kemanajemenan, artinya berbagai sumber daya yang mempengaruhi terjadinya seluruh proses pendidikan perlu ditangani secara terencana, terorganisir, terarah dan terkendali. Dari konteks inilah maka lembaga pendidikan dituntut memiliki kompetensi manajerial yakni kemampuan

¹² Hitt, Michael A dkk. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global* (Jakarta: Erlangga, 1997) h.15

¹³ Ujang Suyatman, *Manajemen Strategik Dalam Transformasi IAIN Menjadi UIN Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Islam* Vol 14. No 1, h.34

membangun pola kerja yang sistematis, logis, realistis dan strategis.¹⁴ Oleh karena manajemen strategik memiliki peran yang sangat dominan dalam pengembangan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan, maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian tentang hal tersebut.

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian sebagaimana diuraikan diatas, peneliti melakukan Pemantauan di lapangan, Manajemen Strategik SMK Negeri 2 Kalianda Kabupataen Lampung Selatan. Adapun sub fokus penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan strategik meliputi visi dan misi, analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategik unggul.
- b. Implementasi strategik meliputi tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, pemotivasian pendidik dan tenaga pendidik, pengembangan kultur yang mendukung strategik, menetapkan Struktur organisasi sekolah, menetapkan anggaran, mendayagunakan sistem informasi dan menghubungkan kompetensi pegawai dengan kinerja akademik
- c. Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan yang meliputi memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan sekolah, menetapkan langkah-langkah perbaikan.

¹⁴ Mappasiara, M. *Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan.*, Jurnal Idaarahh Jurnal manajemen Pendidikan Islam Vol 2 No.1 2018, h. 55

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian, fokus dan sub fokus penelitian di atas, maka rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perumusan strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan?
2. Bagaimana implementasi strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan?
3. Bagaimana evaluasi strategik di SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penulisan disertasi ini untuk mengetahui:

1. Proses perumusan strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan.
2. Implementasi strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan.
3. Evaluasi strategik di SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan bagi kemajuan ilmu pengetahuan secara umum dan bagi pengembangan Manajemen Pendidikan secara khusus. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan akan mengungkap bagaimana idealnya manajemen strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan dilihat dari segi perumusastrategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik. Berikut ini penulis ungkapkan manfaat ini, baik teoritis (substansi dan formal) maupun kegunaan praktis.

1) Manfaat Teoritis

a) Secara Substantif

Penelitian ini dapat memperkaya diskusi keilmuan tentang manajemen *strategik* di lembaga *non profit*. Dalam penelitian ini secara teoritik memaparkan fungsi dan proses manajemen strategik. Dalam perumusan strategik, terdapat analisis internal organisasi yang mendialogkan teori generik yang menjelaskan kekuatan *corporate* (keunggulan bersaing) yang dikembangkan Michael E Porter dijelaskan bahwa keunggulan *corporate* dalam bahasan ini adalah SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan terletak pada kekuatan figur pemimpin.

Dalam kekuatan *corporate* dalam hal ini juga diperkuat berdasarkan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Sedangkan dalam hal implementasi strategik, penelitian ini mendialogkan teori model manajemen strategik komprehensif melalui *how companies define their mission (long range planning in management strategik consept)* yang dikembangkan Fred R David dalam bukunya *management strategik consept*, sedangkan dalam evaluasi strategik penelitian ini mendialogkan antar teori J.David Hunger dan Thomas L. Wheelen dalam bukunya *Manajemen Strategik*, bahwa evaluasi kinerja adalah membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan (standart kerja) dan ada rentang toleransi dari setiap standar yang ditetapkan serta mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

b) Secara formal

Kegunaan temuan penelitian ini secara formal memberikan perspektif yang luas terhadap pengembangan manajemen strategik di dalam lembaga *non profit*, yaitu lembaga pendidikan, terkhusus lembaga pendidikan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan secara praktis.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan manajemen strategik dilembaga pendidikan yang dilakukan oleh:

1. Pengambilan kebijakan di dunia pendidikan
2. para pengelola lembaga pendidikan dan siapa saja yang terlibat dalam pengembangan lembaga pendidikan.
3. para peneliti lanjut yang concern terhadap manajemen strategi yang diterapkan dilembaga non profit.
4. Para praktisi manajemen strategik dan masyarakat akademis yang memiliki perhatian besar berkenaan dengan manajemen strategik dilembaga pendidikan.
5. Sebagai masukan pemikiran bagi pengelola SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan bahwa manajemen strategi umum mewujudkan kemandirian SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan harus dimulai dari: (1) proses perumusan strategik dalam mewujudkan SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan yang dilakukan melalui: pemimpin (yang memiliki hak eksekutif dan otoritatif) melakukan langkah yang *visioner* untuk merumuskan ide atau gagasan fundamental SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan, (2) implementasi strategik dalam

mewujudkan kemandirian SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan dilakukan melalui (a) adanya sinergi yang baik antara figur pemimpin (kultural) dan pengurus SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan (struktural) untuk menciptakan manajemen yang profesional, (b) seluruh *stakeholders* dalam melaksanakan tugasnya dilakukan dengan penuh komitmen, (3) evaluasi strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan dilakukan melalui evaluasi kinerja yaitu pendampingan dan monitoring, jika melebihi rentang toleransi kesalahan maka akan dilakukan pembinaan dan *in service training*.

6. Bagi peneliti bermanfaat dalam memahami secara luas dan mendasar tentang manajemen strategik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan. Manajemen strategis memungkinkan sekolah untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan sekolah untuk memulai dan memengaruhi bukan hanya merespon terhadap aktivitas dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. manfaat utama manajemen strategis telah membantu sekolah memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Manajemen Pendidikan

1. Konsep Pendidikan

Dalam pengertian yang sederhana pendidikan merupakan suatu proses yang dilaksanakan secara sadar untuk menumbuhkembangkan kemampuan kinerja, sikap dan karier seseorang yang berlangsung dalam kurun tertentu sepanjang kehidupan umat manusia. Pendidikan juga dipandang sebagai suatu sarana yang amat strategis dalam pembinaan terhadap kualitas sumber daya manusia, karena dalam kondisi apapun yang dialami suatu bangsa, pendidikan mesti tetap berjalan dan semestinya dijadikan panglima pembangunan.

Pendidikan dapat juga diartikan sebagai suatu hasil peradaban bangsa yang dikembangkan atas dasar pandangan hidup bangsa itu sendiri (nilai dan norma masyarakat) yang berfungsi sebagai filsafat pendidikannya atau sebagai cita-cita dan pernyataan tujuan pendidikan.¹

Berikut² dalam Jalaluddin dan Abdullah Idi menurut Cerer V. Good dalam *Dictionery of Education* bahwa pendidikan itu mengandung pengertian:

1. Proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan prilaku yang berlaku dalam masyarakatnya.

¹ Djumberansyah. *Filsafat Pendidikan*. (Surabaya: Karya Aditama1994)h.16

² Jalaluddin dan Abdullah. *Filsafat Pendidikan.; Manusia, Filsafat dan Pendidikan*. (Jakarta. GayaMedia Pratama.2002).h.130-131

2. Proses sosial di mana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang dipimpin (misalnya sekolah) sehingga ia dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan pribadinya.

Sedangkan menurut konsep yang dikembangkan oleh Freeman Butt dalam bukunya yang terkenal berjudul *Cultural History of Western Education*, bahwa:

1. Pendidikan adalah kegiatan menerima dan memberikan pengetahuan sehingga kebudayaan dapat diteruskan dari generasi ke generasi berikutnya.
2. Pendidikan adalah suatu proses. Melalui proses ini individu diajarkan kesetiaan dan kesediaan untuk mengikuti aturan. Melalui cara ini pikiran manusia dilatih dan dikembangkan.
3. Pendidikan adalah suatu proses pertumbuhan. Dalam proses ini individu dibantu mengembangkan bakat, kekuatan, kesanggupan dan minatnya.

Dengan demikian jelaslah bahwa pendidikan itu sebagai suatu proses penyesuaian diri secara timbal balik (memberi dan menerima pengetahuan) dan dengan penyesuaian diri ini akan terjadi perubahan-perubahan pada diri manusia. Berdasarkan beberapa pengertian pendidikan yang telah diuraikan di atas maka terdapat beberapa ciri umum dalam pendidikan sebagai mana dikemukakan oleh Nanang³, yaitu sebagai berikut:

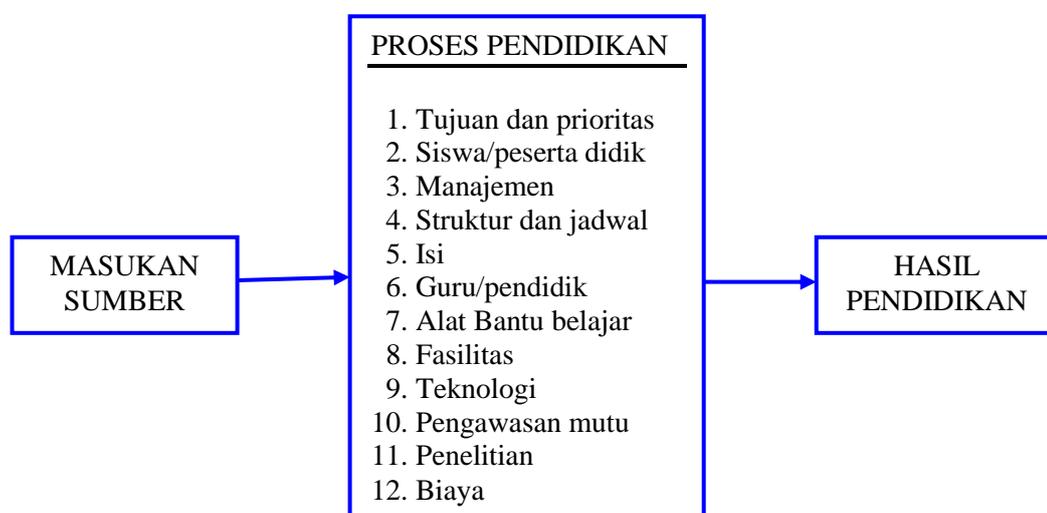
1. Pendidikan mengandung tujuan yang ingin dicapai, yaitu individu yang kemampuan-kemampuan dirinya berkembang sehingga bermanfaat untuk

³ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung, Remaja Rosdakarya..2001),h. 5

kepentingan hidupnya sebagai seorang individu maupun seorang warga negara atau warga masyarakat.

2. Untuk mencapai tujuan tersebut, pendidikan perlu melakukan usaha yang senagaja dan terencana untuk memilih isi (bahan materi), strategi kegiatan, dan teknik penilaian yang sesuai.
3. Kegiatan tersebut memebrikan pendidikan dilingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat berupa pendidikan jalur sekolah (formal), dan pendidikan jalur luar sekolah (informal dan non formal).

Tinjauan yang lebih makro, sistem pendidikan menyangkut berbagai hal, oleh P.H Coombs (dalam Nanang)⁴ digambarkan sistem pendidikan pada gambar 2.1 berikut:



Sumber: P.H. Coombs 1968

Gambar 2.1.
Komponen Pokok Sistem Pendidikan

Harry S. Hertz mengemukakan bahwa “kriteria pendidikan bagi performansi yang unggul dalam manajemen organisasi adalah: (1) penyampaian

⁴ Ibid...h.7

hasil perkembangan (kemajuan) kepada siswa, orang tua, dan stakeholders; (2) peningkatan efektivitas dan kapabilitas organisasi; (3) adanya pembelajaran organisasi dan pembelajaran perorangan”.⁵

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan oleh para ahli tentang pendidikan itu, maka dapat diambil suatu kesimpulan pendidikan itu menentukan cara hidup seseorang, karena terjadinya modifikasi dalam pandangan hidup seseorang yang disebabkan pula oleh terjadinya pengaruh interaksi antara kecerdasan, perhatian dan pengalamannya yang dinyatakan dalam perilaku, kebiasaan, paham sosial atau susila.

Unit Pelayanan Teknis Dinas Pendidikan sebagai sub-sistem dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan instrumen strategis dan bagian yang integral dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam penyelenggaraannya, dibutuhkan berbagai dukungan dari unsur-unsur terkait, seperti Pemerintah Daerah, Sekolah, Masyarakat, dan pihak-pihak lain. Unsur-unsur terkait tersebut sebagai pengelola pendidikan hendaknya mampu melakukan berbagai perubahan yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan melahirkan berbagai ide-ide baru yang inovatif yang mampu menetapkan berbagai kebijakan dinas pendidikan untuk dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas. Hal yang terpenting dari pembaharuan dalam pengelolaan adalah lahirnya ide-ide baru dari para pengelola yang merupakan hasil pendidikan yang dapat mendorong peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia. Ide-ide baru tersebut akan menjadi kekuatan sosial untuk pembaharuan termasuk pembaharuan

⁵ Hertz Harry S, , *Criteria for Performance Excellence*, Baldrige NIST, Gaichersburg, MD 20899-1020 2012, h.56

pengelolaan pendidikan pada umumnya dan sekolah khususnya. Tatkala pendidikan dijadikan prioritas utama dalam mewujudkan tujuan pembangunan bangsa, kerana termaktub muatan strategis dalam upaya pencerdasan bangsa melalui wahana pembinaan kualitas sumber daya manusia, persoalan utama yang harus dicermati secara serius adalah bentuk pendidikan yang diinginkan serta kemampuan untuk mengoptimalisasikan pranata sosial yang dijadikan kekuatan dalam menyelenggarakan sistem pendidikan.⁶

2. Konsep Manajemen

Banyak sekali definisi yang dikemukakan terhadap istilah manajemen. Manajemen dapat didefinisikan sebagai “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.⁷ Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan inti daripada administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama daripada administrasi. *National Science Foundation (NSC)* merupakan lembaga riset dan pendidikan yang memfokuskan pada kegiatan penelitian, salah satu bidang kajiannya adalah masalah Administrasi dan Manajemen, dikemukakan bahwa “alokasi sumber daya dirancang dengan prioritas yang tepat, manajemen sumber daya yang menghasilkan performansi yang baik serta manajemen investasi melalui

⁶ Armstrong, Michael. *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. (Jakarta:Gramedia, 1994). h.77

⁷ Armstrong, Michael. *Seri Pedoman Manajemen, ...* h.79

tingkatan *organisatoris*, keseimbangan dalam hasil, serta performansi berdasarkan portofolio” .⁸

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam suatu manajemen terdapat beberapa fungsi diantaranya;

- a. Perencanaan (*planning*). adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*). adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu

⁸ Benjamin Bukit, Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat, *Pengembangan Sumber daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: zahirpublishing, 2017), h.9

- c. pelaksanaan (*actuating*). Merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Pengawasan. Merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.⁹

Dalam lembaga pendidikan terdapat beberapa manajemen ,yaitu:

1. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap :

Tahap perencanaan; meliputi langkah-langkah sebagai : (1) analisis kebutuhan; (2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (3) menentukan disain kurikulum; dan (4) membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.¹⁰

⁹ Armstrong, Michael. *Seri Pedoman Manajemen*,. h.79

¹⁰ Benjamin Bukit,Tasman Malusa, dan Abdul Rahmat,*Pengembangan Sumber daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Zahir Publishing,2017), h.9

Tahap pengembangan; meliputi langkah-langkah : (1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (2) perumusan visi, misi, dan tujuan; (3) penentuan struktur dan isi program; (4) pemilihan dan pengorganisasian materi; (5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.¹¹

Tahap implementasi atau pelaksanaan; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran.¹²

Tahap penilaian; terutama dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup Konteks, input, proses, produk (CIPP) : Penilaian konteks: memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. Penilaian product berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program.¹³

2. Manajemen Kesiswaan

¹¹ Ibid...h.10

¹² Ibid...,h.11

¹³ Ibid,...h.13

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar,¹⁴ yaitu : (a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; (b) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan (d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

3. Manajemen personalia

Disamping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil (kepala sekolah, guru, dan staf/pegawai) sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan.¹⁵

4. Manajemen keuangan

Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap

¹⁴ Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), h. 97

¹⁵ Ibid..121

penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.¹⁶

5. Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana sekolah.¹⁷

Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan : pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

¹⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), h. 57

¹⁷ Ibid...h.67

1. Manajemen kurikulum, sekolah ini menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan tahun 2006. Dalam menyusun mata pelajaran menggunakan metode musyawarah antara kepala sekolah dan guru. Demikian juga untuk kegiatan ekstrakurikuler. Uniknya sekolah ini menambahkan mata pelajaran nahwu shorof, seperti; nahwu wadhiih, tasrifan, akhlaqul banin, dan jurumiyah. Untuk kegiatan ekstrakurikulernya¹⁸ seperti; sholat dhuha, dan sholat dhuhur berjamaah.
Visi : terbentuknya lulusan yang unggul dalam prestasi berdasarkan iman dan taqwa
Misi :
 - a. Menumbuh kembangkan karakter siswa.
 - b. Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara efektif sehingga setiap dapat berkembang optimal sesuai dengan potensi yang di miliki
 - c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada sekolah baik dalam prestasi akademik maupun non akademik
 - d. Menciptakan lingkungan sekolah yang sehat bersih dan indah
 - e. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal.
 - f. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan komite sekolah.
2. Manajemen keuangan, sumber pemasukan sekolah ini adalah dari pemerintah (BOS), dan siswa. Sekolah ini menggunakan dana yang

¹⁸ Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, (Medan: Perdana Publihing, 2013, h. 73

masuk selain untuk kebutuhan Sekolah juga untuk gaji personil Sekolah. Pengelolaan keuangan di sekolah ini cukup baik. Pembagian gaji setahun sekali disesuaikan dengan tingkatannya masing-masing,

3. Manajemen personalia, sekolah ini dalam mengangkat seorang pemimpin/ kepala sekolah menggunakan sistem musyawarah, dalam pengrekrutan guru melalui keputusan kepala sekolah, syarat yang umum yaitu Standar Isi. Pengrekrutan guru oleh kepala sekolah disesuaikan dengan keahliannya. Unikny sekolah ini dipimpin oleh seorang kyai yang tidak memiliki gelar sarjana, tapi hal itu tidak membuat sekolah menjadi tidak diminati, bahkan sekarang siswanya bertambah/ meningkat pesat dari tahun kemarin.
4. Manajemen kesiswaan, dalam penerimaan siswa baru sekolah ini tidak mensyaratkan kriteria-kriteria tertentu. Di sekolah ini juga diadakan MOS (masa orientasi siswa).
5. Manajemen sarana dan prasarana, fasilitas yang ada di sekolah ini diantaranya ; lab. Komputer, perpustakaan, ruang belajar yang nyaman, dan tempat ibadah. Untuk merawat fasilitas tersebut diserahkan pada staf kebersihan.
6. Kepemimpinan, meskipun sekolah tersebut dipimpin oleh seorang kyai tetapi kualitas siswanya tidak bisa diremehkan. Yang menarik dan mengesankan dari kepala sekolah ini adalah beliau adalah seorang yang sangat peduli pada siswanya, contohnya bila ada yang tidak masuk selama tiga hari ,beliau langsung mengutus seseorang untuk

mengunjungi rumahnya untuk melihat keadaannya, beliau memiliki sifat tegas, bijaksana, cerdas, tanggap, berwibawa, dan karismatik.

Perlu menjadi perhatian, bahwa manajemen tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan oleh sekelompok orang yang disebut “bawahan”. Dengan kata lain bahwa administrasi dan manajemen tidak dapat dipisah-pisahkan. Hanya kegiatan-kegiatannya yang dapat dibedakan. Apabila dilihat dari segi fungsional administrasi mempunyai dua tugas utama, yakni: (1) menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (*organizational goal*); (2) menentukan kebijaksanaan yang mengikat seluruh organisasi (*general and overall policies*).

Sebaliknya manajemen pada hakekatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batasan-batasan kebijakan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi.

Definisi manajemen adalah “*Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, directs and controls the activities of other people*”¹⁹ Artinya: Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

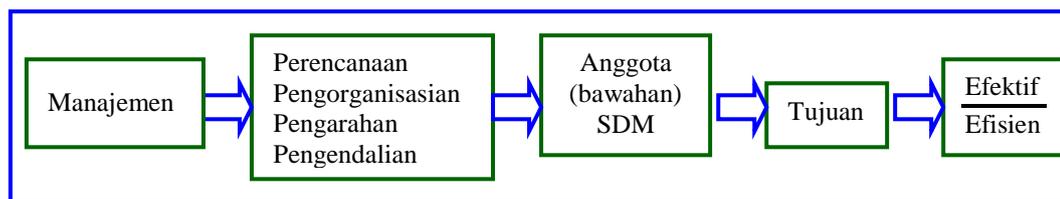
¹⁹ Alan J. Rowe, et al., *Strategic Management A Methodological Approach*, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), h. 65

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by use human being and other resources”.*²⁰ Artinya: manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Pentingnya adanya koordinasi dari berbagai aspek dari manajemen dalam menerapkan berbagai strategi dalam organisasi. Kemudian dia juga mengemukakan bahwa interaksi diantara berbagai fungsi atau diantara berbagai bagian dalam organisasi juga merupakan hal yang penting dalam implementasi sebuah manajemen yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi. sebuah strategi yang dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama diperlukan untuk memberikan sebuah struktur, arahan dan fokus manajemen organisasi yang baik.

Ditegaskan disini bahwa istilah manajemen mengacu pada suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer, yang biasanya disebut sebagai merancang, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Hal yang menjelaskan pengertian manajemen dapat dilihat pada gambar 2.2.

²⁰ Ibid...h. 65



Gambar 2.2 Pengertian Manajemen

3. Konsep Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama. Manajemen pendidikan yang diharapkan menghasilkan pendidikan yang produktif yaitu efektif dan efisien, memerlukan analisis nilai-nilai dan gagasan kritis dalam berbagai dimensi kehidupan yang berlaku untuk kurun waktu yang cukup dimana manusia hidup. Manajemen pendidikan mempunyai berbagai pendekatan yang mungkin dapat dipergunakan untuk melaksanakan pendidikan yang produktif, di antaranya pendekatan kontingensi, situasional dan perilaku.

Tujuan pertama reformasi pendidikan adalah membangun suatu sistem pendidikan nasional yang lebih baik, lebih mantap, dan lebih maju dengan mengoptimalkan dan memberdayakan semua potensi dan partisipasi masyarakat. Sebab pendidikan merupakan struktur pokok yang memberikan fasilitas bagi warga masyarakat untuk bisa menentukan barang dan jasa apa yang diperlukan.²¹ Bahkan secara makro, pendidikan merupakan “jantung” sekaligus “tulang punggung” masa depan bangsa dan negara, bahkan keberhasilan suatu bangsa

²¹ Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), h. 83

sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam memperbaiki dan memperbarui sektor pendidikan. Sedangkan di sisi yang lain, sistem pendidikan merupakan suatu kawah candradimuka pembentuk manusia sempurna sebagai fondasi awal dalam pembangunan peradaban madani, dan mewujudkan rahmat bagi seluruh umat manusia.²² Dengan demikian, pendidikan tersebut dilakukan manusia dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan taraf hidupnya, melalui proses pendidikan diharapkan manusia menjadi cerdas atau memiliki kemampuan, yang biasa dikenal dengan istilah skill dalam menjalani kehidupannya.

Problema pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini, tanpa terkecuali pendidikan di antaranya adalah: 1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, 2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; 3) masih lemahnya manajemen pendidikan, di samping belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi dan kemandirian. Berbagai usaha telah dilakukan untuk mengatasi masalah pendidikan lebih khusus pendidikan, misalnya penggantian kurikulum nasional dan lokal dari kurikulum 2006 atau yang lebih dikenal dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) menjadi kurikulum 2013, namun dengan melalui penggantian kurikulum ini bukannya menyelesaikan permasalahan pendidikan tapi justru malah menambah permasalahan baru dalam pendidikan di negeri ini. Usaha selanjutnya dalam mengatasi problema pendidikan yaitu peningkatan kompetensi dan konvensasi guru melalui pelatihan dan sertifikasi, pengadaan

²² Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h. 44

buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah.

Terlebih dalam pengelolaan pendidikan yang merupakan salah satu segi penopang kehidupan yang urgen untuk membangun peradaban dan menjadikan manusia yang lebih baik dan berkarakter serta penuh dengan “keridhaan” Tuhan. Pengelolaan pendidikan yang profesional dan bermutu bukan merupakan hal yang mudah bagi seseorang atau lembaga pendidikan di negeri ini.

Dunia pendidikan merupakan tempat yang penuh dengan liku-liku permasalahan yang secara substansial bisa dikatakan sebagai cawah candradimuka pemerias waktu, tenaga, biaya dan pikiran dalam membentuk manusia yang paripurna. Oleh sebab itu, yang paling inti di dalamnya adalah pola manajemen pengembangan kelembagaan dan kependidikan yang akan menjadi barometer keberhasilan pendidikan itu sendiri dalam peningkatan mutunya.²³

Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian mutu pendidikan di negeri ini, terutama di pulau Jawa, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup signifikan dan menggembirakan, namun sebagian mutu pendidikan lainnya yang berada di Kalimantan, Sulawesi, dan Papua serta daerah lainnya masih memprihatinkan. Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk memelihara dan mengembangkan manusia seutuhnya (insan kamil) yakni manusia berkualitas sesuai dengan pandangan Islam.

²³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung :PT. Remaja Rosdakarya, 2008). h.71

Mengkaji dan mengembangkan pendidikan untuk melahirkan manusia-manusia unggul (insan kamil) dengan berpegang teguh kepada al-Qur'an dan Sunnah (selain nalar juga wahyu) merupakan suatu bentuk kemutlakan pada ranah teoritis-normatif maupun aplikatif-normatif. Artinya, al-Qur'an dan Sunnah merupakan nilai normatif yang "harus" dijadikan sebagai kerangka yang bermuara pada pandangan hidup, sikap hidup, dan tujuan hidup yang semuanya harus bernapaskan Islam dan dijiwai oleh ajaran-ajaran yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah.²⁴

Pendidikan sebagai proses pengarahan perkembangan manusia pada sisi jasmani, akal, bahasa, tingkah laku, dan kehidupan sosial keagamaan yang diarahkan pada kebaikan menuju kesempurnaan.

Pendidikan dalam wacana umum merujuk pada tiga pengertian yang merupakan satu kesatuan, yaitu : Pertama, pendidikan menurut Islam atau pendidikani, yakni pendidikan yang dipahami dan dikembangkan dari ajaran dan nilai-nilai fundamental yang terkandung dalam sumber dasarnya, yaitu al-Qur'an dan as-Sunnah. Dalam pengertian ini, pendidikan dapat berwujud pemikiran dan teori pendidikan yang mendasarkan diri atau dikembangkan dari sumber-sumber dasar tersebut. Kedua, pendidikan keislaman atau pendidikan agama Islam yakni upaya pendidikan agama Islam atau ajaran Islam dan nilai-nilainya agar menjadi pandangan dan sikap hidup seseorang.

Dalam pengertian yang kedua ini pendidikan dapat berujud: (a) segenap kegiatan yang dilakukan seseorang atau suatu lembaga tertentu untuk membantu

²⁴ Mulyani Qomar, *Sstrategi Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Islam Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Erlangga, 2007), h 108

seseorang atau sekelompok peserta didik dalam menanamkan dan menumbuhkembangkan ajaran Islam dan nilai-nilainya, (b) segenap fenomena atau peristiwa perjumpaan antara dua orang atau lebih yang dampaknya ialah tertanamnya dan tumbuhkembangnya ajaran Islam dan nilai-nilainya pada salah satu atau beberapa pihak. Ketiga, pendidikan dalam Islam atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam sejarah umat Islam, baik Islam sebagai agama, ajaran, maupun sistem budaya dan peradaban sejak zaman nabi Muhammad saw sampai sekarang. Jadi dalam pengertian ini istilah pendidikan dapat dipahami sebagai pembudayaan dan warisan ajaran agama, budaya, dan peradaban umat Islam dari generasi ke generasi sepanjang sejarahnya. Walaupun istilah pendidikan dapat dipahami dengan cara yang berbeda, namun pada hakikatnya merupakan satu kesatuan dan mewujudkan secara operasional dalam satu sistem yang utuh.²⁵

Indonesia merupakan negara yang berpenduduk muslim terbesar di dunia. Pada dekade 1990 an, Indonesia pernah disebut-sebut sebagai sebuah negara yang akan memunculkan kembali kejayaan Islam. Hal ini bukan tidak mendasar, karena menurut beberapa penelitian yang mengangkat fenomena islamisasi di kawasan ini sangat akseleratif bahkan berimbas pada skala makro yaitu di Asia Tenggara. Sayangnya yang dirasakan sampai sekarang adalah bahwa pendidikan baik secara kelembagaan, proses, maupun outputnya belum menunjukkan data yang menggembirakan.

²⁵ Ibid...h.111

Pada ranah institusional, banyak ditemui lembaga pendidikan yang secara fisik belum memadai atau layak secara standar kualitas sarana dan prasarana. Walaupun dalam penyelenggaraannya diiringi motif dakwah dan penanaman ajaran Islam, namun masih jauh dari mutu standar penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Jika dilihat dari prespektif manajemen, maka pengelolaannya masih sangat konvensional. Implikasinya adalah kualitas output yang ditelurkannya kurang atau bahkan jauh dari standar mutu pendidikan global. Walaupun pada tataran riil ada produk lembaga pendidikan yang mungkin melebihi kualitas sekolah umum, tetapi data ini belum representatif untuk mewakili komunitas lembaga pendidikan secara keseluruhan.²⁶

Berdasarkan data Human Development Indexs Report 1999, melaporkan bahwa pembangunan pendidikan di Indonesia masih tertinggal dari negara-negara lain. Bahkan dibandingkan dengan negara-negara di Asia Tenggara, kita berada di urutan 105, jauh di bawah Singapura (22), Brunai (25), Malaysia (56), Thailand (67), dan Srilanka (90). Sedangkan penelitian tahun 2000, peringkat mutu pendidikan Indonesia menurun menjadi urutan ke-109. Hasil penelitian PBB (UNDP) tahun 2000 menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia menduduki urutan ke-109 dari 174 negara yang diteliti. Bahkan pada tahun 2009, Indonesia pun masih menduduki urutan ke-111 dari 182 negara, atau sangat jauh dibandingkan dengan negara tetangga.²⁷

²⁶ Sutikno, Tri Atmadji, *Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu*, (Tekologi dan Kejuruan, 2013)

²⁷ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), h. 125

Dari deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan di Indonesia yang berpenduduk mayoritas beragama Islam tertinggal jauh dibanding negara yang lainnya. Tentunya di dalamnya termasuk pula pendidikan di Indonesia. Hal ini perlu mendapatkan perhatian serius pada lembaga pendidikan formal, maupun non formal untuk memainkan peran signifikan pada arah pengelolaannya. Artinya diperlukan manajemen yang bermutu dalam pengembangan lembaga pendidikan yang profesional sebagai jawaban atas problematika tersebut lebih-lebih dalam konteks otonomi pendidikan dewasa ini.

Selanjutnya yang berkaitan dengan mutu dalam dunia manajemen, mutu mempunyai arti kualitas, derajat, tingkat. Dalam bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan “quality”. Sedangkan dalam bahasa Arab disebut dengan istilah “juudah”.

Secara terminologi istilah mutu memiliki pengertian yang cukup beragam, mengandung banyak tafsir dan pertentangan. Hal ini disebabkan karena tidak ada ukuran yang baku tentang mutu itu sendiri. Sehingga sulit kiranya untuk mendapatkan sebuah jawaban yang sama, apakah sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian ada kriteria umum yang telah disepakati bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti ketika bernilai baik atau mengandung makna yang baik. Secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada sesuatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang dan atau kinerjanya. Konsep mutu mengandung pengertian makna derajat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangible*.

Dari beberapa pengertian diatas, mutu mempunyai makna ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) yang mempunyai sifat absolut dan relatif. Dalam pengertian yang absolut, mutu merupakan standar yang tinggi dan tidak dapat diungguli. Biasanya disebut dengan istilah baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu pendidikan adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada anak didik. Dalam pengertian relatif, mutu memiliki dua pengertian. Pertama, menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan.²⁸

Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada pakar yang tidak mempunyai kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen mutu adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pendayagunaan sumber daya manusia maupun sumber-sumber lainnya yang mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. berdasarkan ukuran, kadar, ketentuan dan penilaian tentang kualitas sesuatu barang maupun jasa (produk) sesuai dengan kepuasan pelanggan.

²⁸ ²⁸ Yusuf Hadijaya, *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, (Medan: Perdana Publihing, 2013, h. 26

Manajemen pendidikan mutu berlandaskan kepada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu; pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pendidikan berkualitas apabila :

1. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya.
2. Pelanggan eksternal :
 - a. Eksternal primer (para siswa) : Menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik, punya keterampilan dalam kehidupan sehari-hari, integritas tinggi, pemecah masalah, dan pencipta pengetahuan serta menjadi warga negara yang bertanggungjawab.
 - b. Eksternal sekunder (orang tua, pemerintah, dan perusahaan) : Para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah, dan perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
 - c. Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas) : Para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan pengembangan masyarakat, sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial.²⁹

Maka dari itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa harus memenuhi standar mutu. Institusi dapat disebut bermutu, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan

²⁹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung ,Remaja Rosdakarya..2001),h. 98

dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut, mutu sesungguhnya, mutu yang kedua disebut mutu persepsi.

Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat, dan selalu baik sejak awal. Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat dan harapan serta kepuasan pengguna. Dalam penyelenggaraannya mutu sesungguhnya merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai peserta didik. Sedangkan pada mutu persepsi pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Beranjak dari pembahasan tersebut dalam operasi manajemen mutu dunia pendidikan ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

1. Perbaiki secara terus menerus

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola pendidikan (manajemen personalia) senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Konsep ini juga berarti bahwa antara institusi pendidikan senantiasa memperbaharui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan

pelanggan berubah, maka pihak pengelola institusi pendidikan dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbaharui komponen produksi atau komponen-komponen yang ada dalam institusi pendidikan.

Perbaikan terus-menerus ini dilakukan secara menyeluruh meliputi semua unsur-unsur manajemen pendidikan, seperti; manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan, manajemen personalia di lembaga pendidikan, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia manajemen peserta didik di lembaga pendidikan, dan manajemen hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.

2. Menentukan standar mutu

Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Standar mutu pendidikan misalnya, dapat berupa kepemilikan, kemampuan dasar pada masing-masing pembelajaran dan sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Selain itu, pihak manajemen juga harus menentukan standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar.

Standar mutu proses pembelajaran harus pula ditetapkan, dalam arti bahwa pihak manajemen pendidikan perlu menetapkan standar mutu proses pembelajaran yang diharapkan dapat berdayaguna untuk mengoptimalkan proses produksi dan untuk melahirkan produk yang sesuai, yaitu yang menguasai standar mutu pendidikan berupa penguasaan standar kemampuan

dasar. Pembelajaran yang dimaksud sekurang-kurangnya memenuhi karakteristik : menggunakan pendekatan pembelajaran aktif, pembelajaran kooperatif dan kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas.

Begitu pula pada akhirnya, pihak pengelola pendidikan menentukan standar mutu evaluasi pembelajaran. Standar mutu evaluasi yaitu, bahwa evaluasi harus dapat mengukur tiga bentuk penguasaan peserta didik atas dasar standar kemampuan dasar, yaitu penguasaan materi, penguasaan metodologi, dan penguasaan keterampilan yang aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain penilaian diarahkan pada dua aspek hasil pembelajaran, yaitu *instructional effects* dan *nurturant effects*. *instructional effects* adalah hasil-hasil yang kasat mata dari proses hasil pembelajaran, sedangkan *nurturant effects* adalah hasil-hasil laten proses pembelajaran, seperti kebiasaan membaca dan kebiasaan memecahkan masalah.

Bagi pendidikan, mutu yang mengacu kepada output harus menghasilkan minimal dua ranah yaitu, pertama terciptanya manusia yang dapat mengakomodasi seluruh fenomena kehidupannya sesuai dengan ajaran atau dasar al-Qur'an dan as-Sunnah, kedua terbentuknya manusia yang mempunyai skill kompetitif di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan perkembangan zaman.

3. Perubahan kultur

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Jika manajemen ini diterapkan di institusi pendidikan maka pihak pimpinan harus

berusaha membangun kesadaran para anggotanya, mulai dari pemimpin sendiri, staff, guru, pelajar, dan berbagai unsur terkait seperti yayasan, orang tua dan para pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran baik mutu hasil maupun proses pembelajaran. Disinilah letak penting dikembangkannya faktor rekayasa dan faktor motivasi agar secara bertahap dan pasti kultur mutu itu akan berkembang di dalam organisasi institusi pendidikan. Perubahan kultur ke arah kultur mutu ini antara lain dilakukan dengan menempuh cara-cara rumusan keyakinan bersama, intervensi nilai-nilai keagamaan Islam, yang dilanjutkan dengan perumusan visi-misi organisasi pendidikan sesuai dengan ajaran sumber ajaran Islam.

4. Perubahan organisasi

Jika visi-misi serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini bukan berarti perubahan wadah organisasi, melainkan sistem atau struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi yang melambangkan hubungan-hubungan kerja dan pengawasan dalam organisasi. Perubahan ini menyangkut perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggungjawab.

5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan

Karena organisasi pendidikan berbasis mutu menghendaki kepuasan pelanggan, maka perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting. Inilah yang dikembangkan dalam unit publik relations.

Berbagai informasi antara organisasi pendidikan dan pelanggan harus terus-menerus dipertukarkan, agar institusi pendidikan senantiasa dapat melakukan perubahan-perubahan atau improvisasi yang diperlukan terutama berdasarkan perubahan sifat dan pola tuntutan serta kebutuhan pelanggan. Apalagi mengingat bahwa penduduk Indonesia mayoritas Islam, tentu pendidikan harus mampu mengambil “hati” masyarakat Indonesia.

Untuk itu, pelanggan juga diperkenankan melakukan kunjungan, pengamatan, penilaian, dan pemberian masukan kepada institusi pendidikan. Selanjutnya semua masukan itu akan diolah dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu proses dan hasil-hasil pembelajaran. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, guru dan staff justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar termasuk orang tua pelajar dan masyarakat umum masuk pada pelanggan eksternal. Jerome S. Arcaro dalam Paerce Robinson menyampaikan bahwa terdapat lima karakteristik sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu yaitu: 1) fokus pada pelanggan, 2) keterlibatan total, 3) pengukuran, 4) komitmen, dan 5) perbaikan berkelanjutan. Maka, pelanggan baik internal maupun eksternal harus dapat terpuaskan melalui interval kreatif pimpinan insititusi pendidikan.³⁰

Upaya untuk mencapai kehidupan yang lebih layak di masa depan, yang menjadi kunci keberhasilan pembangunan ialah pendidikan, semestinya berorientasi ke masa depan. Manajemen pendidikan dalam rangka pelaksanaan

³⁰ Paerce Robinson. *Manajemen Strategic*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997) h. 71

otonomi daerah, khususnya otonomi pendidikan, ada baiknya menggunakan pendekatan perspektif terpadu, dengan suatu paradigma yaitu alur berpikir yang dapat dipergunakan sebagai pola dasar dalam manajemen pendidikan baik pada tingkat nasional maupun pada tiap daerah yang mempunyai karakteristik masing-masing. Paradigma tersebut dalam bentuk paradigma manajemen pendidikan secara makro, meso dan mikro.

Paradigma manajemen pendidikan secara makro adalah manajemen yang mengkaji keterkaitan yang utuh antara kecenderungan kehidupan dengan kemampuan kualitas kemandirian manusia Indonesia dan rambu-rambu dalam suatu sistem pendidikan pada tingkat pusat maupun daerah. Paradigma manajemen pendidikan secara meso adalah manajemen pendidikan kelembagaan atau satuan pendidikan, paradigma ini merupakan salah satu pegangan untuk pelaksanaan pendidikan, khususnya bagi pemimpin satuan/lembaga pendidikan dalam menggerakkan segenap komponen lembaga pendidikan. Paradigma manajemen pendidikan secara mikro adalah manajemen proses pendidikan unit kecil dalam waktu yang relatif singkat, seperti dalam pertemuan kelompok/kelas.

Pertumbuhan berbagai sektor dalam abad ke-21 pada negara maju sudah berada dalam kegiatan nonbisnis pemerintahan, dalam profesi, pemeliharaan kesehatan dan dalam bidang pendidikan. Sejauh ini diprediksikan, pertumbuhan sektor kehidupan bukan lagi dalam bentuk organisasi ekonomi, tetapi ditentukan pula oleh sektor-sektor nonprofit yang bersifat sosial. Karena itu sektor manajemen pendidikan sangat diperlukan agar

organisasi dapat berkembang dan mencapai hasil secara efektif dengan cara yang paling cepat

Pembaharuan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan tidak terlepas dari kemampuan, potensi atau daya-daya yang dimiliki oleh berbagai unsur yang terlibat dalam merealisasikan berbagai tugas dan tanggung jawabnya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap personal dalam suatu organisasi, tampak dari kekuatan keputusan yang dilaksanakan. Sesuatu perbuatan itu diperhatikan dari kekuatan yang mengolah dan memberikan putusan/pilihannya. Daya-daya tersebut dapat dibedakan tetapi tak dapat dipisahkan. Ada tiga macam daya yaitu daya naluri (*instinct*), daya nalar (rasio, *reason*, dan *inteligence*), dan daya batin, kalbu, atau hati-sanubari (*mind, heart*).

Ditegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan aplikasi prinsip, konsep, dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Untuk menjalankan organisasi pendidikan diperlukan manajemen pendidikan yang efektif. Lembaga pendidikan harus dikelola dengan manajemen yang efektif mengembangkan potensi para anggotanya, sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang mengakar pada karakter bangsa. Dengan kata lain, salah satu strategi yang menentukan mutu pengembangan SDM di suatu lembaga untuk kepentingan bangsa di masa depan adalah peningkatan kontribusi manajemen pendidikan yang berorientasi pada kinerja.

B. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Menurut Griffin, manajemen adalah suatu rangkaian aktifitas (termasuk perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Griffin mengidentifikasi strategik (*strategic*) adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi, tidak hanya sekedar mencapai, tetapi strategik juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di masa organisasi tersebut menjalankan aktifitasnya. Manajemen strategi adalah proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditunjukkan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategik yang efektif.³¹

Manajemen adalah proses pengordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.³² Kata manajemen diambil dari kata bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang berarti mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin.

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan menurut James A.F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan,

³¹ R.W.Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 6

³² Stephen P.Robbins, Mary Couter, *Manajemen* edisi ke 8, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 8

pengorganisasian dan menggunakan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³³

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti memerintah, mengatur, mengurus, mengemudikan. Kemudian dalam perkembangannya, kata *to manage* mengalami perubahan menjadi *manajemen* yang berarti pimpinan, pengurusan dan pengelolaan.³⁴ Dalam bahasa Arab, kata manajemen identik dengan *tadbir* (تدبير), *idarah* (إدارة) yang berarti mengelola, pengelolaan.³⁵ Term manajemen dalam aplikasinya sering diartikan sama dengan administrasi, termasuk dalam dunia pendidikan. Alasan mereka menyamakan keduanya dengan dasar bahwa secara fungsional dan operasional. Memang harus diakui bahwa para ahli hingga kini belum ada kesepakatan dalam dua hal itu, namun demikian ada juga yang berpendapat bahwa manajemen dan administrasi merupakan dua hal yang berbeda sebab manajemen merupakan inti dari administrasi.³⁶ Apabila ditelusuri dalam berbagai literatur manajemen, maka pengertian manajemen secara terminologis akan ditemukan bahwa manajemen mengandung empat pengertian, yaitu: (a) manajemen sebagai suatu ilmu, (b) manajemen sebagai suatu proses, (c) manajemen sebagai suatu seni (art) atau kiat, (d) manajemen sebagai suatu profesi atau kemampuan. Namun demikian, secara sederhana

³³ T.Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2012), h 11

³⁴ Mappasiara, *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan*, <http://www.Journal.uin-aluddin.ac.id> (diakses 7 Agustus 2020).

³⁵ Alkalali, Asad M, *Kamus Indonesia Arab*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1987), h 247-248

³⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994), h. 30-31

manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya untuk mendapatkan sesuatu yang dikerjakan melalui orang lain (*get things done through other people*).

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas tentang “Manajemen”. yang berarti usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain dengan melakukan proses rangkaian kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian dan pengawasan sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.³⁷

Strategik menurut etimologi berasal dari kata *strategic* (Inggris) yang berarti kiat, cara, taktik utama.³⁸ Secara historis kata strategik berawal dari dunia militer dan secara populer diartikan sebagai kiat yang digunakan oleh para komandan militer (jenderal) untuk memenangkan peperangan. Ralph Taylor dalam *Websters’s World University Dictionary* mengemukakan “*strategic mean of great or vital importance within an integrated whole*”.³⁹

Namun kata strategik, kemudian dipergunakan juga oleh hampir seluruh organisasi untuk menentukan pilihan dalam memenangkan ”peperangan” tertentu guna mencapai tujuan.⁴⁰

Dari pengertian di atas, maka yang dimaksud manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat untuk manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan organisasi tersebut. Definisi

³⁷ Amirullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Mitra Wicana Media, 2015) h. 35

³⁸ Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h. 147

³⁹ Ralph Taylor, *Webster’s World University Dictionary* (Washington: Publishers Company, 1965), h. 989

⁴⁰ Siagian, Sondang P, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 15

lain tentang manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditetapkan.⁴¹ Kemudian R. Edward Freeman mendefinisikan manajemen strategik adalah suatu proses terus menerus dan walaupun pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan dalam rangka mencapai tujuan.⁴²

Sedangkan menurut Pred. David definisi manajemen strategik adalah seni atau pengetahuan alam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.⁴³ Sedangkan menurut Richad L. Daft definisi manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dalam melaksanakan strategi yang memungkinkan kesesuaian sangat kompetitif antara perusahaan dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.⁴⁴

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa yang dimaksud manajemen strategik adalah serangkaian usaha, kiat, keputusan dan tindakan yang mendasar yang digariskan oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh

⁴¹Nawawi, *Op.cit.*, h 148

⁴² Freeman, R. Edward, *Strategik Management*, diterjemahkan oleh Moh.Masud dengan Judul *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 97

⁴³ Ferd R.David, *Strategik Manajemen (Manajemen Strategik) Konsep*, (Jakarta: Slemba 4,2010), h. 5

⁴⁴ Richad. L Daft, *Newera of Management*, (Jakarta: Slemba 4, 2010), h. 6

jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu.

Pemahaman manajemen strategik dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yaitu “manajemen” dan “strategik”. Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses, kedua, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai satu ilmu.⁴⁵ Dan secara sederhana manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan merujuk pada fungsi-fungsi dalam manajemen.⁴⁶ untuk menjalankan fungsi dan peran dalam manajemen memerlukan penguasaan dan keterampilan tertentu. Robert Katz mengidentifikasi ada tiga keterampilan penting yang harus dikuasai oleh seorang manajer yaitu *technical skill, human skill, dan conceptual skill*. Adapun kata strategik berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategos*. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam bahasa Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan strategik sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Adapun kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategik. Menurut

⁴⁵ M. Mamullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jogjakarta: Gajahmada Universitas Press, 2006). h. 74

⁴⁶ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior (Pelaku Organisasi)* .h.95

kamus Oxfordn edisi Learner strategik berarti menjalankan strategik dengan perencanaan, target waktu dan tujuan yang jelas.⁴⁷

Kata strategik juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam menghadapi situasi peperangan. Seorang komandan dalam menghadap musuh bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tanggung jawab atau tugas tersebut sangat penting, dalam arti sangat strategik bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur, dan menentukan teknik sebagai strategik peperangan, nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekalahan perang. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategik dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

Selain itu, secara lebih bebas perkataan “strategik sebagai teknik dan taktik” dapat diartikan sebagai “kiat” seorang komandan, untuk memenangkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan. Manajemen strategik dengan demikian dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang diimplementasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangkaian pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam manajemen strategik setidaknya mencangkup 3 hal, pembuatan strategic (*strategic formating*), penerapan strategi (*strategic implementing*), dan evaluasi atau juga sering diartikan sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategik penerapan

⁴⁷ Agus Arrijanto, *Pusat Pengembangan Bahan Ajar –UMB*, (MSDM Jakarta, 2014), h.5

dan evaluasi terhadap keputusan-keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.⁴⁸

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindaklanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.⁴⁹ Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata manajemen diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁵⁰

Walaupun demikian, tidak mudah merumuskan definisi manajemen itu sendiri.

⁴⁸ Didin Kurniadin dan Imam Mmachali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Arruzmedia, 2012). h. 153

⁴⁹ Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters In the History*, (New York: American Industrial Enterprise, 1962), h. 56

⁵⁰ Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka.,2008)h.66

Hal tersebut dapat dipahami karena para ahli mengemukakan pandangan dan redaksi yang berbeda tentang batasan manajemen.

Secara umum terdapat tiga fokus untuk mengartikan manajemen, yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.
2. Manajemen sebagai suatu proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya (*style*) seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry, "*Management is a distinct process consisting of planning, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives, by the use of human beings and other resources*". Maksudnya: Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia yang lainnya.⁵¹

⁵¹ George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h10

Marry Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Defenisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Alan J Rowe berpendapat bahwa pendekatan atau pandangan terhadap manajemen strategik berkembang dalam tiga tahap yaitu: (1) *strategih planning a formal document*, (2) *strategic management, managing a process*, (3) *strategic thinking, a continuous timely basic for assesing needs, setting goals, and achiefing required change*.⁵²

Manajemen strategik merupakan salah satu bagian yang dikembangkan dan dikaji dalam Manajemen Modern. Pengembangan kajian tersebut dikarenakan adanya perubahan dan gejolak dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas mengenai beberapa pengertian dan pendapat tersebut, dapat dimengerti bahwa manajemen strategik merupakan seni dan sekaligus ilmu (*art and science*) untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mendorong organisasi maupun mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan agar organisai mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.⁵³

Sedangkan dalam teori model manajemen strategik kompheherensif, digambarkan bahwa proses manajemen strategik di mulai dengan tahapan-tahapan yaitu adanya *strategic formulation* yang mencerminkann keinginan dan tujuan organisasi, adanya *strategic implementation* yang

⁵² Alan J. Rowe, et al., *Strategic Management A Methodological Aproach*, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990), h. 34

⁵³ *Ibid*, h. 157

menggambarkan cara mencapai tujuan, dan *strategic evaluation* yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.⁵⁴

Menurut Glueck dan Jauch adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi adalah menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan agar mencapai misi dan tujuan perusahaan. Dengan kata lain strategi adalah cara yang harus dilakukan oleh perusahaan agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Menurut Wahyudi “Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi- fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.”⁵⁵

Menurut Hunger & Wheelen, “*Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*”⁵⁶. Manajemen strategik adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka

⁵⁴ *Ibid*, h. 158

⁵⁵ Agustinus sri wahyudi, *Manajemen strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara) h. 15

⁵⁶ Hunger, J.David dan Wheelen, Thomas L. *Manajemen Strategik*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003) h. 4

panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.

Selain yang disebutkan diatas beberapa defenisi mengenai strategi dari beberapa ahli dapat disajikan sebagai berikut:

Menurut Supriyono, “Strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan atau organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan.”⁵⁷ Selanjutnya Pearch dan Robinson, menyatakan “strategi adalah rencana manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”⁵⁸

Menurut Hax seperti yang dikutip Robson, strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan, dan tindakan yang berurutan dari sebuah organisasi menjadi sebuah kesatuan yang utuh.⁵⁹

Masih menurut Hax, seperti yang juga dikutip Robson, esensi strategi bagi sebuah perusahaan/ organisasi adalah untuk mencapai sebuah keberlangsungan jangka panjang dalam hal keunggulan terhadap pesaing-pesingnya dibidang yang mereka tekuni. Adapun manajemen strategis dari sebuah organisasi memiliki tujuan akhir, pengembangan nilai-nilai dalam organisasi, kemampuan manajerial, berbagai tanggung jawab organisasional, dan

⁵⁷ Dewi, Ratna, Sandora, Meri. *Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA*, <http://www.ejournal.uin-suska.ac.id>, (diakses 9 Agustus 2020)

⁵⁸ Paerce Robinson. *Manajemen Strategic*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997) h. 69

⁵⁹ Ibid...

pengambilan keputusan operasional pada setiap tingkatan hirarkis dan melintasi semua bidang dan batas-batas fungsional kewenangan.⁶⁰

Strategi adalah pola pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya dalam sebuah organisasi. Hal ini mencakup baik tujuan- tujuan yang ingin dicapai dan keyakinan tentang apa saja yang dapat dikerjakan dan apa yang tak dapat dikerjakan untuk mencapainya.⁶¹

Dari beberapa defenisi yang dijelaskan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa, strategi merupakan suatu kerangka dasar atau rencana dalam mengikutsertakan sumber daya yang ada di organisasi untuk mencapai sasarannya, melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Menurut Fred R David, manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.⁶²

⁶⁰ Ibid...

⁶¹ Yusuf Hadijaya, , *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, Medan: Perdana Publihing, 2013) h. 11

⁶² Fred R. David. *Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh*. (Jakarta: PT. Prenhallindo 2004) h. 5

Menurut Husein Umar, manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.⁶³

Menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech, manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.⁶⁴ Menurut Pearch Robinson dikatakan bahwa manajemen strategic adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.⁶⁵

Manajemen menurut Hadari Nawawi adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam mengelola organisasi, lembaga, maupun perusahaan. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan)⁶⁶. Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S. As-Sajdah : 5).

⁶³Husein Umar. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001) h. 86

⁶⁴ Lawrence R. Jauch & William F. Glueck. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi ketiga*. (Jakarta: Erlangga, 1998) h.76

⁶⁵ Paerce Robinson. *Manajemen Strategic*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997) h. 67

⁶⁶Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*,(Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), ., h. 415

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (al-Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Bila memperhatikan pengertian manajemen di atas maka dapatlah dipahami bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif.

Menurut Nawawi manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Adapun proses manajemen strategi secara garis besar terdiri dari tiga tahapan, yaitu *strategy planning*, *strategy implementation* dan *monitoring & evaluation*. Penetapan visi, misi dan tujuan secara proses bisa termasuk dalam *strategy planning* demikian juga pemetaan atau analisis terhadap faktor internal dan eksternal organisasi. Namun bisa juga pemetaan atau analisis terhadap faktor

internal dan eksternal organisasi serta sumber daya yang ada dilakukan diluar atau sebelum perumusan strategi.

Desentralisasi pendidikan sebagai bagian dari pelaksanaan sistem otonomi daerah yang diberikan oleh pemerintah pusat, membawa implikasi terhadap upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Desentralisasi pendidikan yang diberikan pemerintah pusat dalam bentuk kebijakan dan regulasi melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar Pendidikan nasional, serta secara teknis dituangkan ke dalam Peraturan Menteri Pendidikan tentang delapan standar pengelolaan pendidikan. Disamping itu, digulirkannya program MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, sesungguhnya menjadi penguat agar masing-masing sekolah memperbaiki pengelolaan pendidikan dengan manajemen yang baik.

Otonomi yang demikian besar diberikan kepada sekolah ini seharusnya menjadi dasar untuk menerapkan manajemen strategik. Manajemen strategik dalam dunia pendidikan merupakan suatu pengelolaan satuan pendidikan berdasarkan pendekatan terhadap analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan untuk merancang aktivitas dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah yang telah ditentukan.

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah pada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Hitt, Ireland dan

Hoskisson Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.⁶⁷

Sedangkan cakupan manajemen strategik menurut Hadari Nawawi dapat diartikan dalam empat pengertian. Pertama, manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan dan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya. Kedua, manajemen strategik adalah usaha menejerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Ketiga, manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategik yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Keempat, manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik), dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁶⁸

⁶⁷ A. Hitt, Michael, Ireland, R. Duane. *Manajemen Strategis, terjemahan: Tim Salemba Empat*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001) h. 76

⁶⁸ *Ibid*, h. 154-155

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem, suatu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah dan tujuan yang sama. Komponen- komponen tersebut: pertama, perencanaan strategik dengan unsur- unurnya terdiri dari visi, misi, tujuan strategik organisasi. Kedua, perencanaan perencanan operasoinal dengan unsur-unsr nya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi- fungsi manajemen beberapa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.⁶⁹ Terminologi dalam menganalisis definisi manajemen strategik:

- a. *Strategic thinking*: ketika arah analisis lebih diarahkan pada pola pengambilan keputusan dengan melibatkan para manajer/pimpinan.
- b. *Strategic planning*: ketika wacana atau elemen analisis lebih difokuskan pada proses perencanaan yang berkaitan dengan penentuan strategi yang tepat dan handal bagi organisasi dalam menghadapi perubahan yang sulit diduga
- c. *Strategic management*: ketika elemen analisis lebih diarahkan pada keseluruhan proses manajemen, baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai.

Dari ketiga terminologi tersebut, pada dasarnya melakukan fokus analisis yang sama, yaitu berkaitan dengan organisasi dan manajemen, yang dalam

⁶⁹ *Ibid*, h. 156

lingkungan birokrasi pemerintah lebih dikenal dengan istilah Renstra. Strategik dalam manajemen organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan tugas dan fungsi manajemen yang mengarah pada pencapaian tujuan srategik organisasi. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi (Gluek & Tauch). Tahapan-tahapan manajemen Strategik meliputi:

1. *Initial Agreement* (Pengembangan Kesepakatan Awal). Tujuan langkah pertama adalah mengembankan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (decision makers) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan mungkin eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Oleh karena itu, kesepakatan yang baik itu pada awalnya harus:
 - a. Mencakup uraian garis besar yg dapat memastikan bahwa proses perencanaan strategis tsb terkait dengan masalah dan keputusan organisasi.
 - b. Memberikan mekanisme yang jelas.
 - c. Menjamin sumber daya yang diperlukan (siapa yang harus dilibatkan).
 - d. Dengan kata lain, hal yang menjadi isi kesepakatan adalah mencakup hasil yang diinginkan, kesepakatan organisasi, unit atau kelompok yang dilibatkan, langkah-langkah dalam proses, serta bentuk dan waktu pelaporan.

2. *Mandates* (Merumuskan Mandat dan Tujuan dasar Organisasi). Langkah kedua ini merupakan proses memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. Mandat ini memberikan pembenaran sosial atau legitimasi formal bagi keberadaan organisasi. Terdapat 3 hasil dari proses ini, yaitu (1) identifikasi mandat formal dan informal, (2) interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat tersebut, dan (3) klarifikasi tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, atau mungkin dilakukan.

Langkah kedua ini memiliki dua manfaat: (1) kejelasan mengenai apa yang dimandatkan sehingga mandat tersebut akan benar-benar dapat dilakukan, (2) kemungkinan untuk mengembangkan misi dan nilai organisasi. Pada langkah ke dua ini, perlu juga dilakukan analisis stakeholder; merupakan suatu pendahuluan yang sangat berharga bagi pernyataan misi, analisis SWOTC, dan penetapan strategi efektif. Selain itu juga karena keberhasilan organisasi adalah pada kepuasan stakeholder. Analisis stakeholder juga dilakukan untuk memastikan siapa yang menjadi stakeholder internal dan eksternal organisasi.

3. *Mission and Values* (Penetapan Tujuan, Filosofi, dan nilai organisasi Misi merupakan suatu deklarasi tentang tujuan organisasi, dan tidak hanya sekedar slogan namun harus memberi inspirasi Misi menggambarkan:
 - a. Pandangan dasar organisasi dimana segala sumberdaya dan gerak diorientasikan
 - b. Apa yang akan digarap oleh organisasi (mengapa organisasi perlu eksis) ?

- c. Siapa yang akan diuntungkan oleh kerja-kerja organisasi (siapa yang akan dilayani)
- d. Metode/kegiatan utama yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dasar.

Pernyataan misi yang efektif memiliki ciri:

- a. Dapat memberikan petunjuk (*direction*)
- b. Ringkas/singkat dan bermakna
- c. Mudah dipahami dan dapat dikomunikasikan kepada siapapun
- d. Mengandung motivasi dan membantu orang lain sepatutnya memahami tujuan dasar organisasi
- e. Mengidentifikasi pada tujuan utama organisasi
- f. Mengekspresikan nilai-nilai/prinsip-prinsip organisasi

Perumusan misi sebagai:

- a. Mimpian organisasi yang dapat dipenuhi (ditaat), bukan fantasi;
- b. Gambaran keberhasilan ideal bagaimana organisasi akan diarahkan untuk tahun-tahun mendatang;
- c. Mimpian keberhasilan itu didasarkan nilai-nilai yang diyakini;
- d. Mimpian keberhasilan mengarah langsung pada tujuan dasar organisasi;

Dilandasi kejujuran, kejujuran, kesungguhan dan keikhlasan. Ciri-ciri

Pernyataan Visi yang efektif:

- a. Mengilhami kerja-kerja organisasi;
- b. Menjadi titik dasar organisasi bergerak kedepan
- c. Membantu mengarahkan kemana arah organisasi bekerja;

- d. Membantu mengambil keputusan tentang apa yang akan dan tidak akan dilakukan organisasi;
 - e. Memungkinkan organisasi menyusun petunjuk kerja yang benar;
 - f. Membantu organisasi dalam menilai dan mengukur perkembangan dalam waktu yang panjang;
 - g. Rumusan singkat, tegas, dan lugas;
 - h. Mudah dipahami siapapun.
4. *Environment Scanning* (Analisis Lingkungan Organisasi). Setiap kegiatan organisasi mengarah pada pencapaian misi dan tujuan organisasi, oleh karena itu diperlukan penelaahan terhadap lingkungan organisasi (*Environment Scanning*). *Environment Scannings*; dilakukan melalui analisis SWOTC; Merupakan langkah dalam (*environment scanning*), yaitu upaya menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan tantangan (*challenges*) yang ada, sehingga dengan analisis ini organisasi dapat memastikan posisi pada saat ini.

Manajemen strategik pada intinya adalah menetapkan alternatif strategik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik adalah kegiatan yang komprehensif merupakan gabungan dari 3 macam proses : proses perumusan (formulasi) strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategik. Organisasi harus melaksanakan manajemen strategik secara berkesinambungan dan fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi dilapangan.

Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
- c. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
- d. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
- e. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
- f. Pengimplementasian strategik dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-

fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Adapun langkah-langkah strategik sebagai berikut:

- a. Analisis potensi dan profil satuan pendidikan untuk mengidentifikasi langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan manajemen strategik adalah kekuatan dan kelemahan.
- b. Analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan kegiatan pendidikan.
- c. Menetapkan visi, misi dan tujuan berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan.
- d. Menetapkan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.
- e. Membuat sistem operasional dan standar kualitas sebagai acuan dalam melakukan kontrol dan evaluasi.

Manajemen strategi sebagai proses terdiri dari tiga tahap pokok yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi.

- a. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Alat manajemen yang potensial untuk membantu analisis peluang dan ancaman tersebut dapat

menggunakan teknik analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*).

b. Implementasi Strategi

Tahap implementasi pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi.

c. Pengendalian dan Evaluasi

Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, b) mengukur prestasi, dan c) mengambil tindakan korektif.

Pada penelitian ini fokus dilakukan di Lembaga Pendidikan Kejuruan yaitu SMK Negeri 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan, yang berfokus pada manajemen perumusan strategik (*strategik formulation*), proses pelaksanaan strategik (*strategik implementation*), dan evaluasi strategik (*strategik evaluation*).

2. Perumusan Manajemen Strategik

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk yang memungkinkan keputusan efektif dapat diambil dalam kondisi yang tidak tertentu. Tetapi manajemen yang strategis bukanlah ilmu murni yang hanya memiliki satu atau dua pendekatan yang rapi.

Manajemen strategik kontemporer di atas dapat diterapkan pada satuan pendidikan. Penerapan manajemen strategik ini dapat mendorong satuan pendidikan dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan.

Perumusan visi dan misi dilakukan terlebih dahulu mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah. Memenuhi visi dan misi secara rinci dirumuskan tujuan khusus baik dalam tatar sekolah maupun pada tatar mata pelajaran, setelah jelas rumusan tujuan khusus, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program aktivitas strategis. Dalam perjalanannya dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi, apakah masih konsisten untuk mencapai tujuan atau ada pergeseran. Pada pokoknya strategi yang diterapkan sekolah harus tetap konsisten pada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara itu, proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan sampai dengan evaluasi kinerja.⁷⁰

Perumusan strategik adalah proses pertama dalam tahapan manajemen strategik. Proses ini dilakukan diantaranya untuk menilai keadaan atau kondisi saat ini dan kondisi dimasa depan, mengidentifikasi kondisi masa depan yang mungkin terjadi bagi organisasi dan kemudian mengembangkan strategi, kebijakan, dan prosedur untuk memilih dan menentukan keinginan yang akan dicapai.

Menurut Freed. R. David Tahapan perencanaan strategi dimulai dengan menentukan/mengembangkan visi dan misi dan statemen organisasi, membuat analisis audit eksternal dan internal, kemudian menetapkan tujuan jangka panjang, dan terakhir adalah menciptakan, mengevaluasi dan memilih strategik.

Pertama, membuat/mengembangkan visi dan misi serta tujuan dari sebuah organisasi. visi adalah pandangan atau wawasan kedepan, sedangkan misi diartikan tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dan sebagainya. Pertanyaan yang muncul dan perlu dijawab oleh organisasi pada tahap ini adalah: Kita ingin menjadi apa? Adalah untuk menjawab

⁷⁰ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010, h. 16

visi dan, pertanyaan: kita akan melakukan apa? Adalah pertanyaan untuk menjawab misi sebuah organisasi. Pernyataan pada visi dan misi dalam perencanaan dan implementasi strategik sangat penting. Hal ini karena visi dan misi dapat menjadi acuan utama atau memastikan arah dari sebuah organisasi, untuk membuat acuan standart, untuk menciptakan iklim organisasi dan lain-lain.

Al-Qur'an dan al-Hadits juga telah memberikan tuntunan terkait dengan visi, misi, tujuan,dan sasaran organisasi yang harus dapat didicapai dan dapat dilaksanakan dengan baik. hal ini digambarkan dalam surat al-Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرْ نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝ ١٨

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*”

Kedua, membuat analisis/diagnosis/audit eksternal dan internal organisasi. Tujuan utama dari langkah analisis ini adalah untuk menentukan posisi strategis suatu organisasi, sehingga dengan mengetahui posisi strategis organisasi, organisasi dapat menentukan langkah berikutnya yakni menetapkan tujuan jangka panjang.

Agar lembaga pendidikan mampu bersaing dengan lembaga- lembaga lain, seyogyanya selalu melihat perubahan-perubahan yang ada di sekitar, tentang apa yang dibutuhkan masyarakat dan trend apa yang berkembang di

masyarakat. Kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat adalah suatu upaya memajukan lembaga, sebab salah satu ciri lembaga yang bermutu ialah lembaga yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi, dapat kita pahami bahwa perumusan strategi diartikan sebagai *change sensing* radar atau sebagai pemantau perubahan.

Ketiga, menetapkan tujuan jangka panjang. tujuan jangka panjang adalah hasil yang diharapkan oleh sebuah organisasi, hasil ini harus dapat diukur secara kuantitatif, realistis, dimengerti oleh seluruh stakeholder, menantang, hirarkinya jelas, dapat diperoleh dan harus sama pada seluruh departemen. Kerangka waktu dalam mencapai hasil organisasi harus jelas dan konsisten, apakah dua tahun atau lima tahun. Lebih lanjut, terdapat manfaat yang dapat diambil oleh organisasi jika mempunyai tujuan jangka panjang, diantaranya adalah memberikan arahan dengan mengungkapkan harapan, dapat bersinergi, memberikan bantuan dalam evaluasi sesuai dengan standar, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalisir konflik, merangsang atau memotivasi, membantu dalam alokasi sumber daya, membantu dalam desain pekerjaan, dan memberikan dasar/acuan untuk pengambilan keputusan yang konsisten.⁷¹

Menurut Pearce, strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang

⁷¹ Rahmatullah, R. *Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam*, (Jurnal Qolamuna, 2018)

akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.⁷² Hunger dan Wheleen menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.⁷³ Oleh karena itu suatu organisasi atau perusahaan perlu merumuskan berbagai strategi dalam mengambil keuntungan dari peluang yang ada untuk meminimalisir ancaman lingkungan melalui kekuatan yang tercipta dari suatu organisasi.

Ansolf dan Donnell menjelaskan bahwa, pendekatan manajemen strategik yaitu dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamakan formulasi strategi, dan proses formulasi itu kemudian dirumuskan bersama yang disebut dengan perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan, (2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen, dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis.⁷⁴

Pendekatan strategis tersebut dalam dunia pendidikan terdiri dari: (1) sekolah menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki, yaitu dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah; (2) mampu merespon isu-isu strategis seperti manajemen berbasis sekolah, kurikulum berbasis kompetensi, pengajaran kontekstual dalam pengelolaan sekolah untuk

⁷² Robinson Pearce, *Manajemen Strategik*, (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1997) hlm 53.

⁷³ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm 12

⁷⁴ TA Sutiko, *Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu*, <http://www.journal.um.ac.id> (diakses 10 Agustus 2020)

meningkatkan mutu; dan (3) menekankan objektivitas, ilmiah, dan sistematis selama implementasi strategis, dan strategi sekolah disusun berdasar kehendak bersama yang mengakomodasi kebutuhan publik.⁷⁵ Sagala mengemukakan bahwa lima langkah formulasi strategi bias digunakan untuk merencanakan strategi yaitu :⁷⁶

- a. Perumusan misi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana seharusnya sekolah bereksistensi.
- b. Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah.
- c. Asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran.
- e. Penentuan strategi (*strategy setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Terdapat lima langkah pokok formulasi strategi, yaitu 1) perumusan misi, yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal, yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan

⁷⁵ Sutikno, Tri Atmadji, *Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu*, (Tekologi dan Kejuruan, 2013)

⁷⁶ Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2007) h. 177

akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi, yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; dan 5) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Berdasarkan keterangan diatas disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainly*) tinggi.

Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT.

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Menurut Boseman dalam Sagala, (1) Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing; (2) kelemahan adalah kebalikannya; mereka membatasi penyelesaian tujuan-tujuan organisasi; (3) peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya; dan (4) tantangan atau hambatan adalah lawan dari peluang, hambatan adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya.⁷⁷

Dalam memperhatikan lingkungan eksternal diperlukan informasi yang relevan melalui cara-cara yang sistematis, melakukan evaluasi dan melakukan analisis hasil evaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan

⁷⁷ Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2007) h. 190

strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategik secara konsep sebab SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan lainnya di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.

3. Implementasi Manajemen Strategik

Wheelen dan Hunger mengemukakan bahwa Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.⁷⁸ Program adalah langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan yang melibatkan restrukturisasi, perubahan budaya internal pada suatu organisasi sedangkan anggaran adalah program yang dinyatakan secara rinci dalam biaya sehingga dapat digunakan manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Prosedur merupakan aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program yang telah diurutkan pada suatu organisasi secara sistematis.

Terdapat dua jenis manajemen, yaitu manajemen strategis yang dilaksanakan oleh para pimpinan puncak dari suatu struktur organisasi, dalam sekolah yaitu pengendalian pada kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, dan manajemen operasional dilakukan oleh para guru.

Sedangkan Ansoff, mengemukakan bahwa pelaksanaan⁷⁹ manajemen strategik yaitu dengan pembuatan keputusan partisipatif.⁸⁰ Dalam keputusan

⁷⁸ Wheelen & Hunger, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003) h. 17

⁷⁹ Amirullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Mitra Wicana Media, 2015) h. 17

⁸⁰ Sutikno, Tri Atmadji, *Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu*, (Tekologi dan Kejuruan, 2013)h. 90

partisipatif memiliki keuntungan yaitu memperkuat kemampuan sekolah dengan menghindari masalah yang tidak perlu. Dalam hal ini semua personil sekolah memahami mengapa keputusan itu dibuat.

Selain itu Implementasi strategik diartikan sebagai tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih hal ini menurut pendapat yang dikemukakan Amirullah.⁸¹

Dalam proses implementasi dibutuhkan sistem controlling yang tepat supaya apa yang diharapkan organisasi bisa tercapai. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi controlling.⁸² Oleh karena itu, proses implementasi strategik harus dikelola sebaik mungkin dan semua sumber daya baik sumber daya manusia maupun non manusia bisa dimanfaatkan untuk mendukung terlaksananya semua formulasi yang telah ditetapkan sehingga, dapat berjalan sesuai harapan organisasi.

Keunggulan implementasi manajemen strategis dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut⁸³:

- a. Profitabilitas. Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran

⁸¹ ⁸¹ Amirullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Mitra Wicana Media, 2015) h. 25

⁸² Rachmat, *Manajemen Strategik*, ((Jakarta: Pustaka Setia, 2014) ,h 45

⁸³ Ibid...h.60

yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

- b. Produktivitas Tinggi. Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.
- c. Posisi Kompetitif. Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis : kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.
- d. Keunggulan Teknologi. Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.
- e. Keunggulan SDM. Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan

untuk mengantisipasi masalah – masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

- f. Iklim Kerja. Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai – nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing – masing di dalam dan di luar jam kerja.
- g. Etika dan Tanggung Jawab Sosial. Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

Implementasi strategi dalam manajemen melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasikan tujuan strategik kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategik apabila tidak diimplementasikan dengan baik tentu saja strategik itu tidak akan bermakna dalam lingkungan organisasi pendidikan.

Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dan personal sekolah lainnya implementasi suatu strategi dalam manajemen pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan skill kepala sekolah sebagai seorang

pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik.⁸⁴

4. Evaluasi Manajemen Strategik

Evaluasi strategik adalah usaha-usaha yang digunakan untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁸⁵

Evaluasi strategik merupakan proses yang dilalui dalam aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.⁸⁶

Evaluasi dalam manajemen strategi merupakan elemen terakhir dari yang utama pada manajemen strategis, dimana elemen itu secara tepat dapat menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali menurut pendapat

⁸⁴ Nurmasiyah, N, AR, Murniati, Usman, Nasir, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe* <https://onesearch.id> (diakses 9 Agustus 2020)

⁸⁵ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Mandar Maju, 1997), h.8

⁸⁶ Dewi, Ratna, Sandora, Meri. Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA, <http://www.ejournal.uin-suska.ac.id>, (diakses 9 Agustus 2020)

yang dikemukakan David Hunger dan L. Wheelen. Evaluasi dalam manajemen strategi dapat berjalan dengan efektif apabila seorang manajer mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya dalam organisasi tersebut.⁸⁷

Evaluasi merupakan kegiatan penilaian terhadap kinerja dan perbandingan hasil proses dari kegiatan yang dilakukan melalui perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. David menyatakan bahwa terdapat tiga aktivitas penilaian strategik yang mendasar yaitu :⁸⁸

- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini.
- b. Pengukuran kinerja yaitu dengan membandingkan hasil yang ditetapkan dengan hasil sebenarnya.
- c. Pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja berjalan sesuai rencana.

Merupakan tahapan final dari manajemen strategi. Biasanya, manajer ingin mengetahui informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Semua strategi sangat diperlukan untuk modifikasi di masa yang akan datang, sebab lingkungan secara konstan akan selalu berubah.

Pengertian evaluasi yaitu proses monitoring atas aktivitas perusahaan dan hasil suatu performa sehingga performa aktual dapat dibandingkan dengan performa yang diinginkan. Ada tiga aktivitas evaluasi strategi yang fundamental, yaitu:

⁸⁷ David Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), h. 19-20.

⁸⁸ David Hunger, ..., h. 506

- a. Pengamatan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini.
- b. Ukuran Kinerja (*performance*).
- c. Adanya tindakan korektif

Evaluasi strategi sangat penting, sebab sukses sekarang tidak menjamin sukses besok. Kesuksesan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Ketiga aktivitas strategi di atas, yaitu aktivitas formulasi, implementasi dan aktivitas evaluasi strategi di atas muncul pada tingkatan hierarki organisasi besar, seperti tingkat corporate, divisi atau unit-unit bisnis strategi, dan level fungsional.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam tahapan manajemen strategik meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Pembuatan strategi ((strategy Formulation), yang meliputi kegiatan:
 - a. Pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang,
 - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi,
 - c. Mengembangkan alternatif strategi,
 - d. Penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan Strategi (Strategy implementation), meliputi kegiatan:
 - a. Penentuan sasaran operasional tahunan
 - b. Kebijakan (policy) organisasi/perusahaan,
 - c. Memotivasi karyawan , dan

d. Mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang telah ditegaskan dapatdiimplementasikan.. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation), yang meliputi kegiatan:

- Usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan strategi danpenerapan strategi, termasuk
- Mengukur kinerja individu dan organisasi/perusahaan, serta
- Mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Proses Evaluasi dan pengendalian Strategi (Wheelen & Hunger):

- a. Menentukan apa yang akan diukur
- b. Menetapkan standar kinerja
- c. Mengukur kinerja aktual
- d. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan
- e. Mengambil tindakan perbaikan.

5. Teori Manajemen Strategik

- a. Teori Model Manajemen Strategik Komprehensif (Fred R. David)

Teori model komprehensif dari proses manajemen strategik yang diambil dari buku Manajemen Staregik Konsep Karangan Fred R David. Terdapat tiga tahapan dalam proses manajemen strategik, yaitu proses perumusan (*formulating*), penerapan (*implementation*), dan penilaian strategik (*evaluation*). Ketiga komponen tersebut memiliki peranan yang sangat penting peranannya utamanya dalam proses manajemen strategik, alur ini merupakan satu kesatuan yang sistematis dan terarah

untuk mengarahkan arah perusahaan atau intitusi menuju tujuan-tujuan strategik organisasi.

Perumusan strategik mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi ancaman dan peluang eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategik tertentu untuk mencapai tujuan.

Pada tahap perumusan strategi, terdapat faktor eksternal dan internal yang akan mempengaruhi langkah-langkah berikutnya. Kekuatan atau kelemahan internal, ditambah dengan peluang /ancaman eksternal dan pernyataan visi misi yang jelas, memberikan landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Oleh karena itu setiap perusahaan yang ingin mencapai semua tujuannya wajib melakukan audit internal dan audit eksternal.

Audit eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tim dan kejadian yang berada diluar kendali perusahaan, seperti meningkatnya persaingan luar negeri, pergeseran populasi, semakin meningkatnya persentase masyarakat berusia tua, ketakutan konsumen untuk berpergian, dan fluktuasi pasar saham. Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasi strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar

yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari.

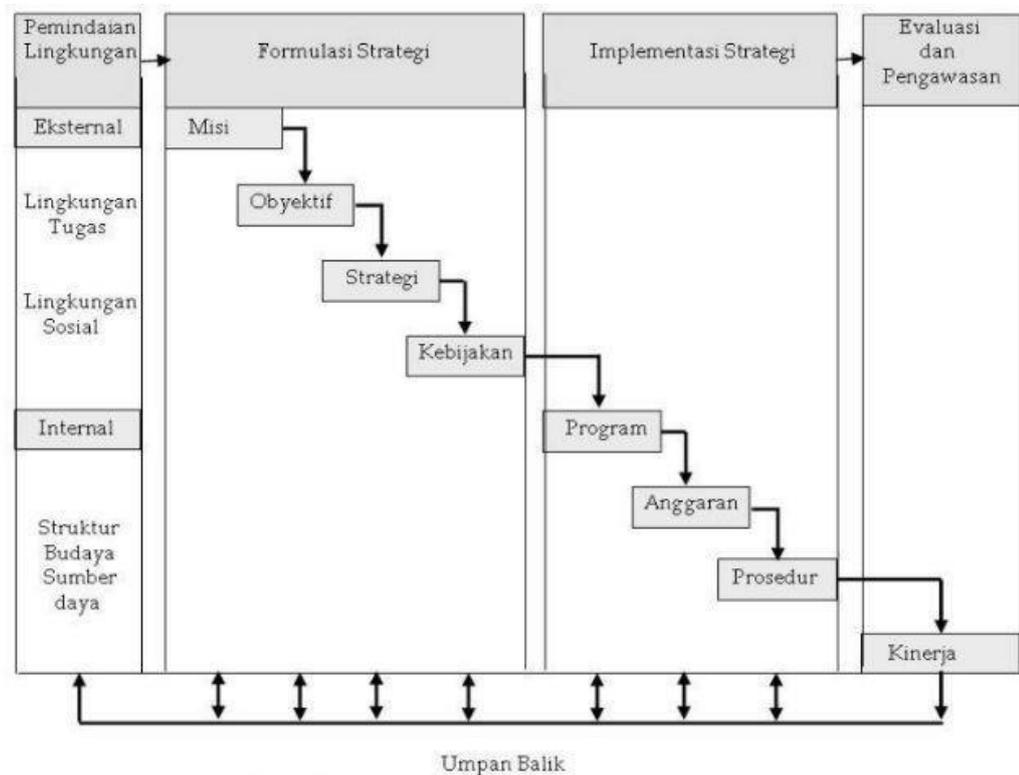
Pada dasarnya yang mempengaruhi audit internal adalah manajemen, pemasaran, keuangan, penelitian, pengembangan operasional. Kekuatan / kelemahan internal setiap bidang bisnis adalah berbeda sebab keadaan setiap internal perusahaan tidaklah sama antara yang satu dengan yang lainnya. Skema teori model manajemen strategis komprehensif menurut David.

b. Teori Evaluasi, Menurut J. D Hunger dan Thomas L Wheelen

Dalam bukunya manajemen strategis, bahwa salah satu bentuk evaluasi adalah evaluasi kinerja, evaluasi model ini adalah untuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan (standar kerja) dan ada rentang toleransi dari setiap standar yang ditetapkan serta mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Langkah-langkah dalam teori ini adalah :

- a) Tentukan apa yang akan diukur
- b) Tetapkan terlebih dahulu standar-standar yang akan digunakan
- c) Mengukur kinerja
- d) Apakah kinerja sudah sesuai standar
- e) Kalau sudah sesuai standar maka berhenti, jika belum maka mengambil tindakan koreksi dan perbaikan.

Adapun skema pemodelan manajemen menurut J. David Hunger dan Thomas L Wheelen dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.3
Model Manajemen Strategik Hunger dan Wheelen

c. Teori Model Manajemen Strategik Samuel. C.Certo

Model manajemen strategik menurut samuel C. Certo terdiri dari melakukan analisis lingkungan, memnetukan arah organisasi, melakukan perencanaan strategik, implementasi strategi dan melakukan evaluasi strategi dan kontrol. Adapun diagram pemodean manajemen strategik menurut Samuel C.

C. Tujuan, Manfaat dan Teori Manajemen Strategik

1. Tujuan Manajemen Strategik

Manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud. Usahnya ialah mencapai hasil-hasil yang spesifik, biasanya dinyatakan dalam bentuk sasaran-sasaran manajemen dinyatakan tidak berwujud, karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada keputusan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.⁸⁹

Tujuan utama manajemen menurut Shrode dan Voich adalah produktifitas dan kepuasan. Produktifitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.⁹⁰ Secara garis besar tujuan manajemen startegik dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategik yang dipilih secara afekif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi juga terdapat penyimpangan didalam pelaksanaan strategik.
- c. Senantiasa memperbaharui strategik yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan,kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang ada.

⁸⁹ George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2009), h10

⁹⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung :PT. Remaja Rosdakarya, 2008). h.40

e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar sesuai dengan selera konsumen.⁹¹

2. Manfaat Manajemen Strategik

Strategi tingkat korporasi disusun pada tingkatan tertinggi dalam suatu organisasi, membahas tentang pilihan rencana strategis, pengalokasian sumber daya. Level korporasi seorang pemimpin organisasi mengoordinasi aktivitas tiap unit kerja yang terpisah secara struktural. Usaha mengembangkan dan mempertahankan kompetensi inti (*core competence*) pada tingkat korporasi cenderung lebih luas dan umum misalnya keuangan, sumber daya, dan efektivitas organisasi. Sinergi merupakan keunggulan kompetitif utama bagi lembaga pendidikan dimana kegiatan saling berkaitan dan memberikan kekuatan pada kegiatan lain dengan melakukan koordinasi dengan antar personalia.

Strategi tingkat bisnis memfokuskan pada cara sekolah dapat bersaing dengan sekolah lain sehingga dapat menjadi daya pendorong untuk terus meningkatkan mutu. Isu utama yang dikaji pada tingkat bisnis adalah cara mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan menganalisa kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Sekolah mengembangkan suatu bagian organisasi sekolah dapat berupa tim kerja yang menganalisa dan mengembangkan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat sehingga sekolah mengetahui aspek yang diinginkan layanan oleh

⁹¹ *Ibid*, h. 18

masyarakat sebagai pedoman dan bahan pertimbangan sekolah untuk menerapkan rencana strategis.

Strategi tingkat fungsional mempunyai ruang lingkup yang lebih sempit dari strategi bisnis. Strategi fungsional berhubungan dengan aktivitas bidang fungsional seperti strategi keuangan sekolah. Kepala sekolah mendelegasikan pengembangan strategi fungsional kepada para wakil kepala sekolah, seperti kegiatan promosi sekolah. Sekolah menganalisa keunggulan sekolah yang nantinya dikembangkan menjadi pedoman dalam arah kebijakan sekolah.

Manajemen strategik dalam organisasi pendidikan memiliki banyak manfaat. Pertama, manajemen strategik memberikan penekanan pada analisis internal-eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi. Kedua, manajemen strategik memberikan sekumpulan dan tindakan startegik untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ketiga, manajemen strategik merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an. Yaitu ketika model “perencanaan jangka panjang” (*long range planning*), “perencanaan, pemrograman, peranggaran,” atau “anggaran dan kontrol keuangan”.⁹²

Berdasarkan pengalaman historis didalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategik di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategik yang lebih tepat dengan menggunakan sistematis, logis

⁹²*Ibid*, h. 152

dan rasional pada proses pemilihan strategik pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategik adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategik adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Beberapa manfaat manajemen strategik yaitu:

- a. Mempermudah melakukan identifikasi, membuat prioritas dan mengeksploitasi peluang-peluang
- b. Menyediakan pandangan objektif tentang masalah-masalah manajemen
- c. Mewakili kerangka kerja bagi perbaikan koordinasi dan pengawasan
- d. Mengurangi dampak negatif terhadap perubahan dan kondisi
- e. Memungkinkan keputusan utama menyokong tujuan yang telah ditetapkan
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya secara efektif
- g. Membentuk kerangka kerja untuk komunikasi internal organisasi
- h. Membantu pengintegrasian perilaku individu dalam usaha yang menyaluruh.
- i. Memberikan dasar untuk menentukan tanggung jawab secara individual
- j. Menggalakkan pemikiran yang berorientasi ke depan

- k. Melahirkan pendekatan kerjasama yang terintegrasi, antusias untuk menngani masalah dan juga peluang
- l. Menggalakkan sikap positif terhadap perubahan
- m. Memberikan tahap disiplin kepada proses manajemen

Menurut Robbins & Coulter, Manajemen memiliki fungsi- fungsi yaitu⁹³:

- a. Perencanaan : menentukan arah tindakan perencanaan (*planning*) berarti menetapkan tujuan organisasi dan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan (*decision making*), yang merupakan bagian dari proses perencanaan adalah pemilihan suatu tindakan dari serangkaian alternatif. Perencanaan dan pengambilan keputusan membantu mempertahankan efektivitas manajerial karena menjadi petunjuk untuk aktivitas di masa depan. Artinya, tujuan dan rencana organisasi dengan jelas membantu manajer untuk mengetahui bagaimana mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka.
- b. Pengorganisasian : mengkoordinasikan aktivitas dan sumber daya. Fungsi manajemen berikutnya adalah mengorganisasikan orang- orang dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. Secara khusus, pengorganisasian mencakup penentuan bagaimana cara mengelompokkan berbagai aktivitas dan sumber daya.
- c. Kepemimpinan : memotivasi dan mengelola orang. Fungsi manajerial yang ketiga adalah kepemimpinan. Beberapa orang menganggap kepemimpinan sebagai aktivitas yang paling penting dan paling menantang dari semua

⁹³ Robbins, Coulter, *Management*, (Jakarta, PT Indeks, 2012), h. 37

aktivitas manajerial. Kepemimpinan (*leading*) adalah serangkaian proses yang dilakukan agar anggota dari suatu organisasi bekerja bersama demi kepentingan organisasi tersebut. Pengendalian : memonitor dan mengevaluasi aktivitas Tahap terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*), atau pemantauan kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika organisasi bergerak menuju tujuannya, manajer harus memonitor kemajuan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut berkinerja sedemikian rupa sehingga akan mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan. Pengendalian membantu memastikan efektivitas dan efisiensi yang diperlukan demi keberhasilan manajemen.

Manfaat besar dari manajemen strategik adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajenasi.

Penerapan manajemen strategik didalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk didalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk lembaga pendidikan didunia global dewasa ini. Penerapan konsep berfikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respon terhadap berbagai tuntutan atau aktifitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan strategik,

mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategik yang sudah dirumuskan.

Secara terinci manfaat manajemen strategik bagi organisasi non profit (pendidikan) :

- a. Organisasi pendidikan sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain manajemen strategik sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dinamikanya, akan selalu terarah pada tujuan strategik dan misi yang realistik pula.
- b. Implementasi manajemen strategik melalui realisasi RENSTRA dan RENOP berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian berarti manajemen strategik mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian tujuan strategik dan perwujudan visi berlangsung secara terkendali.
- c. Manajemen strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategik sebagai pendekatan yang logis, rasional, dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategik yang dipilih dan disepakati dapat memperkecil dan

bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategik.

- d. Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreatifitas, prakarsa, inovasi, dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Dengan demikian akan memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategik yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa merubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.
- e. Manajemen strategik sebagai paradigma baru dilingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian setiap unit dan atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan dibidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.
- f. Manajemen strategik didalam organisasi pendidikan menurut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sensenof belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab, dan perasaan ikut berpartisipasi.
- g. Dengan katanlain manajemen strategik berfungsi pula menyatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk manajemen puncak, tetapi

merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.⁹⁴

D. Analisis SWOT Faktor Penentu Keberhasilan

Apabila kita uraikan satu per satu, maka pertama kali yang akan dibicarakan tentang kekuatan kita sebagai umat islam yaitu keimanan. Ini adalah modal yang sangat besar dan tidak semua mendapatkan hidayah ini.

Kemudian kekuatan lain adalah kesehatan, kemampuan berpikir, kesempatan melakukan hal-hal yang potensial dan sedikit kekayaan. Kelemahan kita yaitu belum memiliki cukup ilmu, sebab dalam islam sebuah ilmu harus mendahului amal sementara tantangan dalam kehidupan antara lain masalah pola kehidupan yang sudah sangat dipenuhi dengan pola pikir materialistis yang sangat mengagungkan kesenangan dunia.

Analisis SWOT diterangkan dalam salah satu ayat Al-Qur'an yaitu Surat Al-Hasyr ayat 18 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَانظُرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah SWT. Dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Hasyr:18).*

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Organisasi merupakan proses mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi

⁹⁴ Tujuan dan Fungsi Manajemen “Strategic In Education”, Diakses Tanggal 20 Maret 2017

organisasi. Peluang dan tantangan dapat diketahui dengan memantau berbagai kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing dan tujuannya dengan baik. Ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi/kegiatan dalam mencapai tujuan.

b. Analisis Lingkungan Internal Organisasi

Proses mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). Kekuatan adalah sumber daya dalam lingkungan internal yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing dan tujuan organisasi dengan baik. Kelemahan adalah kondisi minimal organisasi yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai tujuan.

Analisis SWOT merupakan alat yang paling efektif untuk mengetahui potensi institusi. Analisis SWOT dapat di bagi dua:

- a. analisis internal memfokus pada kinerja institusi: kekuatan dan kelemahan dalam berkinerja.
- b. analisis kondisi dan situasi lingkungan: kesempatan dan ancaman berada dan berasal dari lingkungan eksternal.

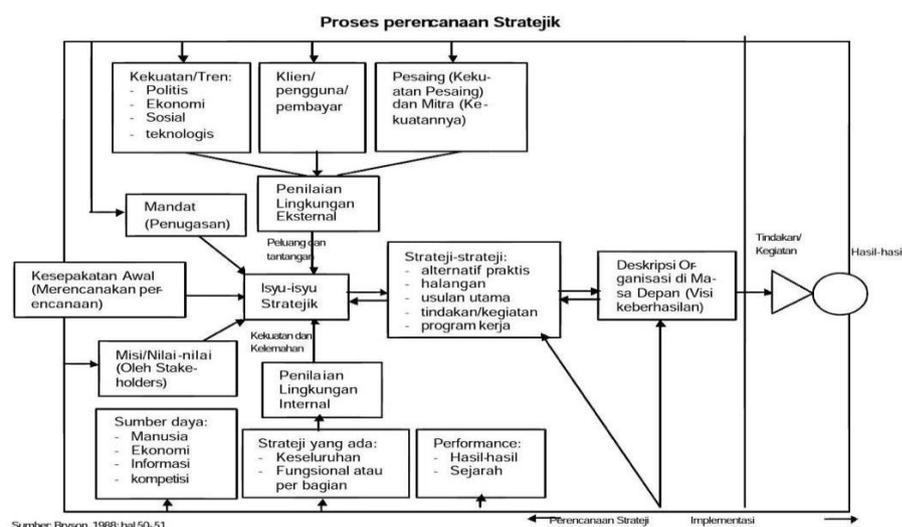
Tujuan analisis SWOT adalah:

- a. Memaksimalkan kekuatan
- b. Meminimalkan kelemahan
- c. Memanfaatkan secara maksimal kesempatan yang ada

- d. Mengurangi acaman. Analisis SWOT adalah kegiatan yang bertujuan untuk membandingkan secara sistematis antara peluang dan ancaman disatu pihak dengan kekuatan dan kelemahan di lain pihak.

Dengan analisis SWOT kita dapat mempetakan dan mengenali satu persatu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi eksternal maupun internal dalam sebuah organisasi. Aktivitas SWOT dapat diperkuat bila analisis difokuskan pada: a. Persyaratan yang dituntut pelanggan, dan b. Keunggulan kompetitif dari institusi. Kedua hal itu (a dan b) adalah kunci untuk menyusun strategi jangka panjang. Strategi perguruan tinggi perlu dikembangkan sedemikian rupa agar dapat melindungi dirinya dari persaingan dan dapat meningkatkan daya tariknya terhadap pelanggannya.

Bila analisis ini dipadukan dengan misi dan nilai-nilai yang dimiliki, maka menghasilkan identitas yang membedakan dari pesaing-pesaingnya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar di berikut ini:



Gambar 2.4 Perencanaan Strategik

Adapun implementasi analisis SWOT pada SMK Negeri 2 Kalianda Kabupaten Lampung Selatan dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang terkait dan melihat lingkungan eksternal dan internal bisa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*sterngths*) dan kelemahan (*weakneses*) yang dimiliki sekolah.

Sedangkan untuk menentukan startegik utama suatu lembaga pendidikan perlu dilakukan pemahaman yang baik mengenai konsep strategik dan konsep-konsep lain yang berkaitan, karena sangat menentukan suksesnya strategik yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinetif Competence*, tindakan yang dilakukan oleh lembaga agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley, identifikasi *distincevecompetence* dalam suatu lembaga pendidikan meliputi:
 - a) Kompetensi Guru dan karyawan, dan
 - b) Kemampuan sumber daya, Dua faktor tersebut menyebabkan lembaga pendidikan ini dapat unggul dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya.
- b. *Competitive Advantage*. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategik yang dilakukan lembaga pendidikan untuk merebut peluang dimasyarakat.

E. Konsep Islam Tentang Manajemen Strategik

Dalam prinsip ajaran Islam segala sesuatu tak boleh dilakukan secara asal-asalan melainkan harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur dan proses-proses juga harus diikuti dengan tertib. Dalam sebuah riwayat Rasulullah SAW bersabda :

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya “*Sesungguhnya Allah sangat mencintati orang yg jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan (tepat terarah jelas dan tuntas)*”. (HR Thabrani).

Setiap organisasi harus memiliki aktivitas-aktivitas pekerjaan tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu aktivitas tersebut adalah manajemen. Berkenaan dengan hal itu, Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan haruslah berorientasi bagi pencapaian ridha Allah SWT. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyad (105 – 187 H), salah seorang guru Imam Syafi’i dan perawi hadits yang tsiqah, dalam menjelaskan tafsir QS. Al Mulk: 2-3 - mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan hukum syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong ahsan (ahsanul amal), yakni amal terbaik di sisi Allah SWT.⁹⁵

Manajemen strategik juga telah menjadi salah satu kajian yang terus di kembangkan dan diimplementasikan di dunia pendidikan. Tidak hanya

⁹⁵ Dewi, Ratna, Sandora, Meri. *Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA*, <http://www.ejournal.uin-suska.ac.id>, (diakses 9 Agustus 2020)

pendidikan umum akan tetapi pendidikan yang berbasis Islam turut mengadopsi dan mengimplementasikan teori ini. Terlebih trem kata manajemen pendidikan sudah menjadi bahasa umum yang diketahui masyarakat karena istilah manajemen pendidikan (dikenal dan disingkat dengan MPI).

Sebagaimana diketahui bahwa sejarah awal manajemen strategik atau kata strategik merupakan kata yang timbul dari seni peperangan. Dimana para jenderal melakukan strategi perang agar dapat memenangkan peperangan. Dari sejarah ini kita dapat belajar dari sejarahh peperangan yang dilakukan oleh Nabi Muhammad, mulai dari sejarah perang Badr (dimana secara matematis jumlah umat muslim berbeda jauh dengan orang-orang kafir), perang uhud (kita dapat belajar jika para bawahan tidak patuh kepada atasan akan terjadi kekalahan perang), perang khandak (dimana kita belajar bahwa nabi menerima usul dari Salman Al-farisi untuk membuat parit)² dan lain-lain.⁹⁶

Pembahasan ini menghadirkan beberapa ayat Al-Qur'an, Hadist Nabi, maupun perkataan sahabat Nabi yang dipandang sebagai prinsip-prinsip dasar manajemen, sumber-sumber prinsip tersebut bersifat normatif-inspiratif yang membutuhkan tindak lanjut berupa pemahaman, penafsiran dan pemahaman secara kontekstual. Seperti kewajiban membuat perencanaan dalam manajemen tersirat dalam Al- Qur'an surat al-Haysr 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya:” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari

⁹⁶ Rahmatullah, R. *Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam* (Jurnal Qolamuna. 2018)

esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target- target dan hasilnya dimasa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dengan berjalan tertib.⁹⁷ Pemahaman atas kandungan ayat Al-Qur'an di atas mengajak manusia beriman untuk terus menerus meningkatkan taqwa. Manusia membuat perencanaan dalam hidup dan kehidupan dilanjutkan dengan penerapannya. Setelah melakukan semua itu kita (manusia) diminta tetap bertaqwa dan menyerahkan apa yang telah kita kerjakan dengan sungguh-sungguh itu kepada Allah semata, karena hanya kepada Nya lah kita bertawakal mengharap ridhonya dalam segala kerja dan pekerjaan kita.

Manusia yang terwadahkan dalam dinamika kehidupan organisasi memiliki tipe, karakter, ciri khas dan keunikan masing- masing. Organisasi yang ingin terus diakui dan terjaga keberlangsungannya tentu tidak tinggal diam atas perkembangan pesat dan cepat yang terjadi disekitarnya. Oleh karena itu sejumlah pakar manajemen telah mengantisipasinya dengan sejumlah temuan dan referensi untuk mengatasi berbagai ragam persoalan manajemen termasuk dalam perubahan organisasi yang memang tidak dapat dihindari sebagai akibat perkembangan jaman seperti diurai di atas. Sedangkan kajian tentang manajerial juga terdapat di dalam surat Al- An'am ayat 1:

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِي خَلَقَ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضَ وَجَعَلَ الظُّلُمٰتِ وَالنُّوْرَ ۗ ثُمَّ الَّذِيْنَ كَفَرُوْا بِرَبِّهِمْ يَحٰدِلُوْنَ ۙ ۱

⁹⁷ Mulyani Qomar, *Sstartegi Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Islam Manajemen Pendidikan*, (Jakarta; Erlangga, 2007), h 29-30

Artinya;” Segala puji bagi Allah Yang telah menciptakan langit dan bumi dan mengadakan gelap dan terang, namun orang-orang yang kafir mempersekutukan (sesuatu) dengan Tuhan mereka”.

Didalam ayat ini fungsi khalifah adalah mengatur dan mengurus, dalam konteks manajemen ini sama dengan mengatur dan mengelola. Selanjutnya Al-Qur’an membiarkan petunjuk agar dalam suatu wadah, persaudaraan, organisasi, janganlah sampai timbul perselisihan, perpecahan yang mengakibatkan hancurnya persatuan. Firman Allah dalam surat Al-Anfal ayat 46 sebagai berikut 75.

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحَكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ٤٦

Artinya:”Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

Di dalam kegiatan pengorganisasian berhubungan dengan pembagian tugas atau job description. Tujuan dari pendelegasian ini adalah untuk membagi tugas yang sudah diberikan agar dapat terlaksana sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Keteraturan dalam sebuah pekerjaan yang sudah didelegasikan akan berjalan dengan baik dan tertib, sebagaimana firman Allah didalam surat Ash Shaff ayat 4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya:” Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan- akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh

Sedangkan fungsi-fungsi manajemen setelah pengorganisasian adalah fungsi pelaksanaan (implementasi). Fungsi dicontohkan oleh Allah SWT dalam surat An-Nissa ayat 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تُبَاتٍ أَوْ اَنْفِرُوا جَمِيعًا ٧١

Artinya; "Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!"

Pada fungsi ini, merupakan implementasi dan aktifitas organisasi yang sudah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dan fungsi manajemen yang terakhir adalah melakukan evaluasi manajemen. Didalam Al-Qu'an terdapat beberapa ayat tentang evaluasi diantaranya adalah didalam surat Al-Infitar ayat 10-12 sebagai berikut :

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ١٠ كِرَامًا كُتِبَ عَلَيْهِمُ أَنْ يَتْلُوا بِآيَاتِ رَبِّهِمْ لَحْفَظًا وَمَا يَتَّبِعُونَ ١١ يَتْلُونَ مَا تُنزِّلُ لَهُمْ مِنَ الْكِتَابِ ١٢

Artinya: " Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu,) Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu) Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Implementasi manajemen strategis dengan kendali syariah akan membawa organisasi bisnis berorientasi pada pencapaian empat hal utama, yakni: (1) Target hasil: profit-materi dan benefit-nonmateri, (2) Pertumbuhan, artinya terus meningkat (3) Keberlangsungan, dalam kurun waktu selama mungkin, dan (4) Keberkahan atau keridhaan Allah. Dari keempat hal tersebut, hal yang membedakan orientasi manajemen strategis perspektif syariah (Islami) dengan konvensional (non Islami) adalah pada orientasi pertama, target hasil dan dan orientasi keempat, keberkahan atau keridhaan Allah. Hal ini menjadikan orientasi strategis perusahaan tidak melulu mengejar keuntungan duniawi saja dan abai pada aspek keridhaan Allah SWT. Sebuah renungan yang paling berharga bahwa berbagai peristiwa dalam kehidupan Nabi Muhammad SAW telah dikaji oleh berbagai pakar berbagai bidang ilmu. Dari perspektif ilmu manajemen,

Muhammad SAW telah mengimplementasikan manajemen strategic dalam kehidupannya menyampaikan Islam dan memimpin umat sertamenjadi suri tauladan yang mengagumkan. Sudah sepatutnya pula para pemimpin umat mengimplementasikan manajemen strategis dalam mengajak umat kembali kepada ajaran Islam yang mulia dan menjadi rahmat untuk seluruh alam.⁹⁸

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan peneliti sebelumnya, yaitu :

1. Pendi, "*Implementasi Strategi Diferensiasi Dalam Memasarkan Jasa Pendidikan (Studi Kasus Di MTs Darussaadah Tangerang)*". Pembatasan masalahnya adalah belum optimalnya strategi diferensiasi dan pemasaran jasa pendidikan. Sehingga dari pembatasan masalah tersebut dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah: bagaimana implementasi strategi diferensiasi dalam memasarkan jasa pendidikan. Hal tersebut bertujuan agar mengetahui strategipemasaran yang dilakukan MTs Darussaadah untuk menarik minat masyarakat dan seberapa banyak siswa yang diperoleh setelah strategi pemasaran dilaksanakan. Maka dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi diferensiasi dalam memasarkan jasa pendidikan di MTs Darussaadah dalam bauran promosi belum berjalan secara efektif dikarenakan masih kurang berminatnya masyarakat dengan pendidikan putra-putrinya. Dengan demikian kegiatan promosi yang dilakukan belum mengoptimalkan sumber daya (strategi) yang dimiliki oleh sekolah.

⁹⁸ Dewi, Ratna, Sandora, Meri. *Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA*, <http://www.ejournal.uin-suska.ac.id>, (diakses 9 Agustus 2020)

2. Penelitian Mut'ah Mutmainah, "*Pengaruh Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada Bidang Studi Sejarah Kebudayaan Islam (SKI) Di MTs N 19 Jakarta*". Pembatasan masalahnya adalah meneliti signifikansi motivasi belajar siswa terhadap hasil belajar siswa yang meliputi bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam dilihat dari aspek kognitif. Sehingga dari pembatasan masalah tersebut dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah: apakah motivasi belajar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar siswa pada bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam di MTs N 19 Jakarta?. Hal tersebut bertujuan agar dapat menggambarkan pengaruh motivasi belajar terhadap hasil belajar siswa pada bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi belajar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil belajar siswa pada bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam. Motivasi belajar siswa untuk bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam pada umumnya sedang. Hasil belajar siswadi MTs N 19 Jakarta pada bidang studi Sejarah Kebudayaan Islam berjalan dengan cukup baik.
3. Penelitian Ulfa Irani Z, Murniati AR, Khairuddin, yang berjudul "*Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan, tahun 2014*" hasil penelitian menunjukkan bahwa profil SMAN 10 Fajar Harapan mendeskripsikan visi, misi, tujuan, sasaran dan profil sumber daya sekolah. Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang

dideskripsikan melalui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya sekolah, kode etik, kebijakan sekolah, keberadaan lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya, pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite sekolah, lembaga mitra dan implementasi strategi dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional. Pelaksanaan evaluasi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan benchmarking untuk meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan.

4. Penelitian Minawati, Murniati, Niswanto, yang berjudul "*Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SDIT Al-Fityan Kabupaten Aceh Besar, tahun 2017*" hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :a. Penyusunan strategi diawali dengan menetapkan prosedur perencanaan untuk mengumpulkan data, perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah, b. Langkah atau proses yang dilakukan meliputi analisis pada lingkungan internal, dan lingkungan eksternal dengan sasaran untuk meningkatkan nilai ujian akhir nasional, menciptakan suasana belajar di kelas yang nyaman dan tertib, menciptakan kegiatan ekstrakurikuler yang tertib dan lancar, memiliki program unggulan (tahfizh Al-quran) c. Pengawasan dari implementasi strategi

yang merupakan pengawasan penilaian serta umpan balik dalam pelaksanaan strategik yang sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan, serta menjadi pedoman/perbaikan dalam menjalankan segala aktivitasnya dimasa yang akan datang.

5. Penelitian Yulia Nurul Maulida, yang berjudul “*Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP N, tahun 2018*” hasil penelitian menunjukkan bahwa :a.Perencanaan strategik di SMP N Grobongan meliputi empat kegiatan yaitu pengembangan visi,misi dan tujuan perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang,identifikasi faktor internal dan eksternal,serta penyusunan strategi.b.Pelaksanaan manajemen strategis di SMP N Grobongan mencakup empat kegiatan,yaitu menentukan kebijakan,madrasah memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia dan mengembangkan budaya strategi.c.Evaluasi manajemen strategik di SMP N Grobongan meliputi tiga kegiatan yaitu memonitor seluruh hasil,mengukur kinerja individu dan sekolah,mengambil langkah perbaikan.

Maka menurut hemat penelitian dalam lembaga pendidikan manajemen strategik diharapkan mampu meningkatkan kemandirian insitusinya, baik dalam hal ekonomi, kemandirian dalam hal manajerial, kemandirian dalam desain kurikulumnya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nazarudin Malik dengan judul *orientasi manajemen sumber daya manusia dan kinerja pasar perusahaan perbankan* menghasilkan temuan bahwa perbankan besar

dalam menerapkan strategi dan praktik MSDM akan terus disesuaikan dengan strategi bisnisnya dan keberhasilan implementasinya masih ditentukan oleh keberadaan kapabilitas kepemimpinan manajerial dalam hal ini peran manajer “senior” untuk membangun budaya prestasi sesuai dengan “core values” yang dimilikinya, temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa manajemen strategi dan MSDM merupakan strategi fungsional yang perlu mendapat perhatian para manajer baik dalam proses implementasi strategi organisasi agar dapat diperoleh kinerja pasar yang tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan diatas oleh peneliti sebelumnya, maka muncullah ide dan gagasan untuk melakukan penelitian tentang manajemen stratejik SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Lampung selama ini hasil penelitian tentang manajemen strategik biasanya diimplementasikan dalam institusi bisnis perusahaan untuk meningkatkan performa dan kinerja perusahaan yang berorientasi profit dan masih sedikit yang mengarah dalam lembaga pendidikan. Maka dalam penelitian ini, peneliti berusaha manajemen strategik yang mengarah pada lembaga pendidikan kejuruan yang merupakan institusi nirlaba dalam hal ini SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Lampung.

Penelitian yang peneliti lakukan ini berusaha fokus untuk mengungkapkan proses manajemen staretgik (proses perumusan staretegik, implementasi stratejik dan evaluasi strategik) SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Lampung merupakan lembaga pendidikan Islam yang mampu bertahan sampai sekarang, dalam hal ini tentu memiliki manajemen strategik sendiri yang khas

dalam rangka mempertahankan eksistensi lembaganya, sehingga tidak disadari bahwa SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Lampung telah melakukan proses-proses dalam manajemen strategik.

Disinilah posisi peneliti, yang membedakan antara penelitian yang peneliti lakukan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dan diharapkan dalam penelitian ini menghasilkan sebuah temuan yang mendialogkan teori manajemen strategik kompeherensif, yang dimulai proses perumusan stretegitik (*strategik formulation*), proses pelaksanaan strategik (*strategik implementation*), dan evaluasi strategik (*strategik evaluation*).

G. Kerangka Berfikir Penelitian

Untuk mempermudah penelitian, maka dibuat kerangka fikir penelitian, yang dimulai dari menganalisis proses manajemen strategik yang dimulai dari pertama, perumusan strategik dengan langkah-langkah yang dimulai dari perumusan visi dan misi, analisi eksternal dan internal SMK Negeri 2 Kalianda Lampung Selatan Lampung, perumusan tujuan dan penetapan strategik, setelah itu yang kedua, menganalisis proses implementasi strategik dengan langkah-langkah yang dimulai dari menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, pemotivasian dosen dan karyawan, pengembangan kultur yang mendukung startegik, menetapkan struktur organisasi, menetapkan anggaran, mendayagunakan sistem informasi dan menghubungkan kompetensi pegawai dengan kinerja akademik, sedangkan langkah yang ketiga, evaluasi strategik, ini dilakukan dengan cara meninjau faktor eksternal dan

internal organisasi, mengevaluasi kinerja yang sesungguhnya terjadi dengan kinerja standar, bisa dilihat pada gambar.



Gambar. 2.5
Prosedur Manajemen Strategik

Semua analisis proses manajemen strategik tersebut dan dianalisis untuk disandingkan dan ditinjau dari aspek teoritis dari beberapa grand teori yang akhirnya akan menghasilkan beberapa proposisi dan temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Hitt, Michael, Ireland, R. Duane. *Manajemen Strategis, terjemahan: Tim Salemba Empat*. (Jakarta: Salemba Empat, 2001)
- Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010)
- Agus Arrijanto, *Pusat Pengembangan Bahan Ajar –UMB*, (MSDM Jakarta, 2014)
- Agustinus sri wahyudi, *Manajemen strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara)
- Ahmad Al Hafidz.”Hadist Tentang Kewajiban Menuntut Ilmu”, <https://www.dis.or.id> (diakses 29 Juli 2020)
- Alan J. Rowe, et al., *Strategic Management A Methodological Aproach*, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1990)
- Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters In the History*, (New York: American Industrial Enterprice, 1962)
- Alkalali, Asad M, *Kamus Indonesia Arab*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1987)
- Amirullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Mitra Wicana Media, 2015)
- Burhan Mungin (ED.), *Metodologi Pendidikan Klualitatif (Aktualisasi Metodologis Kearah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012)
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994)
- Burrell dan Morgan, *Paradigma Interpretif*, diakses dari <http://www.mami.or.id/paradigma-interpretif/>, pada tanggal 5 September 2015 pukul 19.29 WIB.
- David Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003)
- Dewi, Ratna, Sandora, Meri. Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA, <http://www.ejournal.uin-suska.ac.id>, (diakses 9 Agustus 2020)

- Didin Kurniadin dan Imam Mmachali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Arruzmedia, 2012)
- Djumberansyah. *Filsafat Pendidikan*. (Surabaya: Karya Aditama 1994)
- Ferd R. David, *Strategic Manajemen (Manajemen Strategik) Konsep*, (Jakarta: Slemba 4, 2010)
- Freeman, R. Edward, *Strategik Management*, diterjemahkan oleh Moh. Masud dengan Judul Manajemen Personalia, (Jakarta: Erlangga, 1996)
- George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)
- Hitt, Michael A dkk. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Global* (Jakarta: Erlangga, 1997)
- Huberman dan Miles, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2014)
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. *Manajemen Strategik*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003)
- Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010)
- Husein Umar. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001)
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: Andi, 2003),
- Jalaluddin dan Abdullah. *Filsafat Pendidikan.; Manusia, Filsafat dan Pendidikan*. Jakarta. GayaMedia Pratama. 2002)
- Jemes A. Black., *Masalah Penelitian Sosial*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2001)
- Lawrence R. Jauch & William F. Glueck. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi ketiga*. (Jakarta: Erlangga, 1998)
- Lexy moleong J., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1998)
- Lincoln, Yvonna S dan Guba, *Naturalistic Inquiry*, (California: Sage, 1985)

- M. Mamullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jogjakarta: Gajahmada Universitas Press, 2006)
- Mappasiara, M. *Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*. 2018
- Mappasiara, Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan, <http://www.Journal.uin-luiddin.ac.id> (diakses 7 Agustus 2020)
- Miftah Arifin, *Martiks Penelitian Kualitatif*. (Jember: PPs STAIN Jember, 2009)
- Moleong Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV.Remaja,2002)
- Mualimin, *Paradigma Penelitian Kualitatif*, diakses dari <http://wajburni.wordpress.com/2012/01/17/paradigma-penelitian-kualitatif/>, pada tanggal 5 September 2015 pukul 16.46 WIB.
- Muhammad Mustari, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta:Laksbag Presinndo, 2012)
- Mulyani Qomar, *Sstartegi Baru dalam Pengelolaan Pendidikan Islam Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta; Erlangga, 2007)
- Munawaroh, *Panduan Memahami Metodologi Pebelitian*, (Malang: Intimedia 2012)
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung :PT. Remaja Rosdakarya, 2008)
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2001)
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah*,(Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005)
- Nurmasyitah, Murniati AR, Nasir Usman. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*. 2015
- Nurmasyitah, N, AR, Murniati, Usman, Nasir, Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe <https://oneseach.id> (diakses 9 Agustus 2020)

- Paerce Robinson. *Manajemen Strategic*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)
- Pius Partanto & Dahlan Albari, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arloka, 2001)
- R.W.Griffin, *Manajemen*, edisi 7, (Jakarta: Erlangga, 2004)
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, ((Jakarat: Pustaka Setia,2014)
- Rahmatullah, R. *Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Perspektif Islam*, (Jurnal Qolamuna, 2018)
- Ralph Taylor, *Webster's World University Dictionary* (Washington: Publishers Company,1965)
- Richad. L Daft, *Newera of Management*, (Jakarta: Slemba 4, 2010)
- Robbins, Coulter, *Management*, (Jakarta, PT Indeks, 2012)
- Robinson Pearce, *Manajemen Strategic*, (Jakarta Barat: Binarupa Aksara, 1997)
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2007)
- Shafiyurrahman Mubarakfuri, *Terjemahan Tafsir Ibnu Katsir*. (Jakarta: Pustaka Ibnu Katsir. 2015)
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)
- Stephen P. Robbin dan Temothy A. Judge, *Organizational Behavior (Pelaku Organisasi)*
- Stephen P.Robbins, Mary Couter , *Manajemen* edisi ke 8, (Jakarta: Indeks, 2009)
- Sugitanti, *Medode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung: Alfa Beta, 2012)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*, (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002)
- Sutikno, Tri Atmadji, *Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu*, (Tekologi dan Kejuruan, 2013)

- Sutrisno Hadi. *Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2004)
- T.Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2012)
- TA Sutiko, *Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu*, <http://www.journal.um.ac.id> (diakses 10 Agustus 2020)
- Teteng Sopian, *Al Quran dan Terjemahannya*, (Bandung: Cordoba Internasional Indonesia, 2013)
- Ujang Suyatman, *Manajemen Strategik*,
<http://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/>
- Wheelen & Hunger, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003)
- Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Mandar Maju, 1997)
- Yusuf Hadijaya, , *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, (Medan: Perdana Publihing, 2013)
- Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011)