

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Manajemen Strategik

#### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua kata terdiri dari kata manajemen dan strategik, keduanya mempunyai pengertian tersendiri, dan setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.

Menurut Hikmat banyak ahli memberikan pengertian tentang manajemen di antaranya :<sup>1</sup>

a. Malayu S.P Hasibuan,

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain.

b. Horold Koontz dan Cyril O 'Donnel

Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

c. G.R. Terry

Manajemen adalah Seni dan ilmu, keduanya dipadukan dalam rangka mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan rencana pemimpin.

d. James A.F Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

---

<sup>1</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2011 ,cet II, hlm 12

e. Menurut Maurice .

"*Management is an art and a science*". Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan sebagai seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.<sup>2</sup>

f. Mary Parker Follet yang dikutip oleh Hikmat mengatakan bahwa manajemen adalah suatu seni karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain diperlukan keterampilan khusus, terutama keterampilan mengarahkan, memengaruhi, dan membina para pekerja agar melaksanakan keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>3</sup>

Dalam Al-Qur'an terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen yaitu *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) seperti firman Allah SWT.:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ  
مِمَّا تَعُدُّونَ (٥)

Artinya: "Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang

---

<sup>2</sup> Fattah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 125

<sup>3</sup>Hikmat, *Op. Cit*, hlm. 12.

*kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungannya*”.(QS al Sajdah: 5).<sup>4</sup>

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam ini.<sup>5</sup> Dan ayat lain yang menjelaskan prinsip-prinsip dasar manajemen sebagaimana firman Allah Surat al Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ 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”.(QS. Al-Hasyr: 18)<sup>6</sup>

Menurut Ibnu Katsir sebagaimana yang dikutip oleh Sulisttyorini dan Muhammad Fathurrohman yang dimaksud dengan “

وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

adalah hendaklah masing-masing individu memperhatikan amal-amal saleh untuk hari kembalimu dan hari kamu bertemu dengan Tuhanmu .

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan

<sup>4</sup>Al Qur'an Surat As Sajdah Ayat 5, Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahnya, CV. Penerbit TOHA PUTRA, Semarang,1989, hlm. 660.

<sup>5</sup>U Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 2

<sup>6</sup>Al Qur'an Surat Al Hasyr Ayat 18, Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahnya ,*Loc. Cit* hlm. 919

yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (*Planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.<sup>7</sup>

Menurut Drucker dalam Barlian, strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz dalam Wahyudi, sebagaimana yang dikutip oleh Akdon bahwa “Strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan peperangan. “.Skinner“ Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan “.<sup>8</sup>

Berkaitan dengan strategi, salah satu yang dijadikan dasar adalah surat al-Anfal ayat 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ  
وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ  
شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ (٦٠)

Artinya : “*dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan*

<sup>7</sup>Sulistyorini, Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, Penerbit Teras, Yogyakarta, 2014, hlm. 21

<sup>8</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management ( Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan )*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm 4



*cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”*.<sup>9</sup>

Ayat lain yang menjelaskan tentang strategi adalah surat ash-Shaf ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ  
مَرْصُوصٌ (٤)

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti bangunan yang kokoh*”<sup>10</sup>

Jadi secara etimologi, penggunaan kata “ Strategik “ dalam manajemen suatu organisasi adalah kiat, cara dan taktik utama yang sistematis dalam upaya melaksanakan fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Akdon dalam bukunya *Strategic Management For Educational Management* mengutip bahwa secara terminology pengertian manajemen strategik dalam lingkungan organisasi *profit* dan *non profit* banyak ahli berpendapat:

- a. 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”.
- b. Gluek & Jauch, ” Manajemen Strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada suatu perkembangan strategi atau

<sup>9</sup>Al Qur’an Surat Al Anfal Ayat 60, Departemen Agama RI, al-Qur’an dan Terjemahnya, *Op.Cit* , hlm. 271.

<sup>10</sup>*Ibid*, hlm. 928.

<sup>11</sup> Akdon, *Loc. Cit*, hlm. 5

strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan,

- c. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen “Manajemen Strategik adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”.
- d. Miller, “Manajemen Strategik adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi.”<sup>12</sup>
- e. Fred R. David, manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.<sup>13</sup>
- f. E. Mulyasa, mengartikan *Manajemen Strategik* sebagai usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu pelayanan sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan (peserta didik, orang tua, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat).<sup>14</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa :

- 1) Manajemen Strategik adalah proses sistematis memilih alternatif strategi yang terbaik bagi suatu organisasi untuk mendukung gerak usaha organisasi dalam upaya mewujudkan target atau tujuan yang telah ditentukan
- 2) Manajemen strategic mengalami tiga proses, yaitu pembuatan strategi (*formulating strategy*), penerapan strategi (*implementing strategy*) dan evaluasi terhadap strategi (*evaluating strategy*).

---

<sup>12</sup>*Ibid*, hlm. 6

<sup>13</sup> Nilasari Senja, *Manajemen Strategi itu Gampang*, Dunia Cerdas ,Jakarta Timur, 2014, hlm 3

<sup>14</sup>Fattah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah, Op.Cit*, hlm. 125

Dengan demikian manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan lingkungan sampai evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>15</sup>

## 2. Proses Manajemen Setrategik

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan tertentu. Secara umum tahapan manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu proses formulasi atau perumusan strategi, proses pelaksanaan (implementasi) strategi, dan proses evaluasi strategi.<sup>16</sup>

### a. Perumusan Strategi

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib dalam bukunya pada tahap perumusan strategi, dapat menggunakan proses manajemen strategik yang terdiri atas enam langkah yaitu: melakukan analisis lingkungan internal, melakukan analisis lingkungan eksternal, mengembangkan visi dan misi yang jelas, menyusun sasaran dan tujuan perusahaan, merumuskan pilihan-pilihan strategi dan memilih strategi yang tepat, dan menentukan pengendalian<sup>17</sup>

#### 1) Melakukan analisis lingkungan internal,

Analisis terhadap lingkungan internal suatu organisasi bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses yang dimiliki. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis

---

<sup>15</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 2001, 2003, hlm. 5

<sup>16</sup> Nilasari Senja. *Op.Cit.* Hlm 12

<sup>17</sup>Hubais Musa, Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2014, hlm. 23

tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan bila sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan tidak mampu menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan kalah bersaing dibandingkan perusahaan pesaing, maka sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan dikatakan memiliki berbagai kelemahan<sup>18</sup>.

Ada empat tahapan analisa sumber daya perusahaan atau organisasi untuk memetakan berbagai kekuatan dari sumber daya yang dimilikinya serta mengidentifikasi bagaimana kontribusi kekuatan sumber daya internal tersebut terhadap pencapaian keunggulan kompetitif menurut Duncan dkk sebagaimana yang dipaparkan oleh Ismail Solihin dalam bukunya *Manajemen Strategik*:<sup>19</sup>

Tahap 1: Survei atas berbagai potensi kekuatan dan kelemahan organisasi.

Pada tahap ini perusahaan atau organisasi melakukan survei terhadap rantai nilai yang mencakup berbagai infrastruktur, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, proses pengadaan barang logistik ke dalam maupun ke luar, manajemen operasi, aktivitas pemasaran dan penjualan serta layanan perusahaan atau organisasi. Untuk melengkapi survei ini, harus melakukan survei terhadap laporan keuangan, standar sumber daya manusia, bagan organisasi serta terhadap pelanggan dan karyawan. Kemudian temuan-temuan dari survei tersebut dibandingkan dengan standar dan tren yang terjadi di lingkungan. Selanjutnya penilaian diberikan untuk menentukan apakah kinerja yang ditunjukkan sumber daya perusahaan atau organisasi merupakan kekuatan atau kelemahan dibandingkan dengan pesaing yang ada

Tahap 2: Pengelompokan berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi berdasarkan hasil survei

---

<sup>18</sup> Solihin Ismail, *Manajemen Strategik*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2012, hlm. 147

<sup>19</sup> *Ibid.* hlm 152



Pada tahap ini yang terpenting adalah perusahaan atau organisasi harus memahami dengan tepat jenis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki baik dalam arti absolut maupun relatif terhadap pesaing. Dalam hal ini apakah kekuatan dan kelemahan terletak dalam bentuk sumber daya yang berwujud ataukah yang tidak berwujud? Apakah kekuatan atau kelemahan itu terutama diakibatkan oleh ada atau tidak adanya keahlian dan pengalaman karyawan dalam melakukan pekerjaan saat ini di dalam organisasi? Ataukah kekuatan dan kelemahan terletak pada kemampuan atau ketidak mampuan manajer dan karyawan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya dan keahlian?

Pada tahap kedua ini, kekuatan dan kelemahan potensial dikategorikan sebagai kekuatan dan kelemahan sumber daya (*resources*) dan kekuatan atau kelemahan kemampuan (*capability*). Menurut pendekatan strategis berbasis sumber daya (*resources-based approach*) kedua hal tersebut akan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.<sup>20</sup>

Selanjutnya dilakukan penelaahan lebih lanjut dalam bentuk pertanyaan kategori sumber daya dan kemampuan, untuk melihat apakah sumber daya dan kemampuan memberi kontribusi riil terhadap kemampuan bersaing perusahaan saat ini ataukah masih bersifat potensial.

Berbagai pertanyaan yang diajukan menurut Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik adalah sebagai berikut:

a). *Question for value*<sup>21</sup>

Apakah sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi bernilai bagi para pelanggan? Apakah para pesaing memiliki sumber daya atau kemampuan yang bernilai bagi para pelanggan tetapi tidak dimiliki perusahaan?

---

<sup>20</sup> *Ibid* .hlm 155

<sup>21</sup> *Ibid* .hlm 155

b). *Question for rareness*

Berapa banyak pesaing yang memiliki sumber daya dan kemampuan seperti yang dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika pesaing sedikit yang memiliki sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan dan begitu juga sebaliknya.

c). *Question for imitability*

Apakah pesaing memiliki sarana untuk memperoleh sumber daya dan kemampuan yang saat ini dimiliki perusahaan atau organisasi? Jika tidak, maka sumber daya dan kemampuan tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan atau organisasi dan begitu juga sebaliknya.

d). *Question for sustainability*

Pertanyaan yang muncul adalah sampai berapa lama perusahaan atau organisasi mampu memelihara nilai, kelangkaan (*rareness*) dan sulitnya sumber daya atau kemampuan untuk ditiru dan diungguli oleh pesaing?

Setelah derajat kekuatan dan kelemahan (*power of strength and weakness*) dikelompokkan sesuai dengan empat kategori pertanyaan, kemudian dilakukan analisis secara mendalam terhadap masing-masing sumber daya untuk menentukan apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki saat ini merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) atau merupakan faktor yang memberikan kontribusi terhadap kerugian kompetitif (*competitive disadvantage*).

Penilaian yang dapat diberikan untuk masing-masing sumber daya dan kemampuan adalah sebagai berikut :<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid.* hlm 156

- (1). *Inadequate*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki di bawah kebutuhan minimum
- (2). *Adequate*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki hanya memenuhi kebutuhan minimum
- (3). *Attractive*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki di atas kebutuhan minimum, sehingga bisa bersaing meskipun belum menunjukkan keunggulan kompetitif
- (4). *Potential*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki cukup menarik perhatian pesaing dan memperoleh pertimbangan strategis.
- (5). *Competitiv*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki benar-benar memiliki keunggulan kompetitif/kerugian kompetitif secara relatif.
- (6). *Distinctive*, bila sumber daya dan kemampuan yang dimiliki benar-benar tidak bisa diduplikasi oleh pesaing.

#### Tahap 3 : Investigasi Sumber Keunggulan Kompetitif

Hal yang paling penting dilakukan pada tahap 3 adalah menetapkan dengan tepat bagian aktivitas utama maupun aktivitas pendukung mana dalam rantai nilai Porter yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif atau menyebabkan kerugian kompetitif bagi perusahaan atau organisasi.

#### Tahap 4 : Evaluasi Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang memiliki pengaruh bagi pencapaian keunggulan kompetitif maupun penyebab terjadinya kerugian kompetitif, selanjutnya dibuat implikasi strategis yakni apakah perusahaan atau organisasi akan menggunakan strategi differensiasi ataukah kepemimpinan biaya dengan memperhatikan banyaknya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sumber daya.

#### 2) Melakukan analisis lingkungan eksternal

Sebagaimana telah disebutkan, analisis lingkungan eksternal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah peluang dan

ancaman yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang (*opportunities*) merupakan tren positif yang berada di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila peluang itu dieksploitasi oleh perusahaan maka peluang usaha tersebut berpotensi untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan secara berkelanjutan.<sup>23</sup>

Adapun yang dimaksud ancaman (*threats*) adalah berbagai tren negatif yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman ini tidak diantisipasi dengan baik, maka ancaman tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan<sup>24</sup>.

Perusahaan harus melakukan analisis lingkungan eksternal dengan tujuan untuk memperoleh potensi keuntungan dan meminimalisasikan terjadinya resiko kerugian yang ditimbulkan oleh ancaman.

Barney dan Hesterly sebagaimana yang ditulis oleh Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik menyebutkan ada dua jenis alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yaitu analisis struktur industri- digunakan untuk mengidentifikaasi berbagai peluang usaha dan analisis *five forces*- digunakan untuk mengidentifikasi berbagai ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.<sup>25</sup>

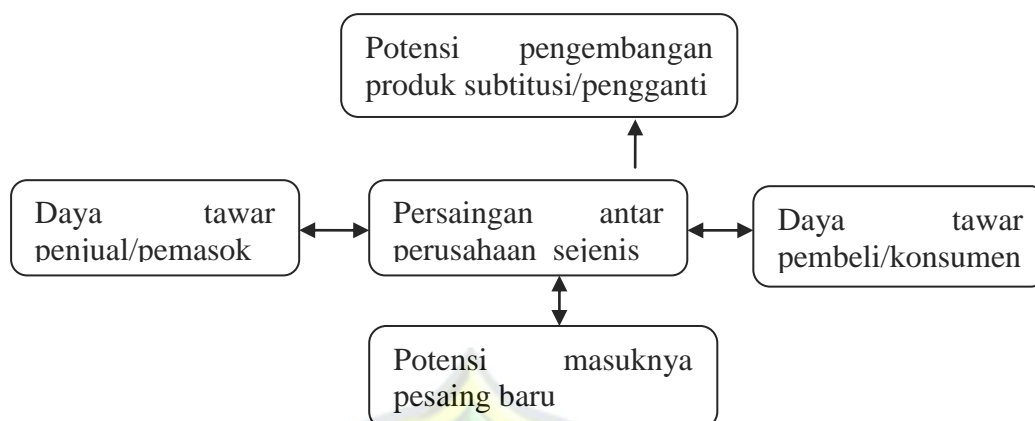
---

<sup>23</sup> *Ibid.* hlm 128

<sup>24</sup> *Ibid.* hlm 128

<sup>25</sup> *Ibid.* hlm 129





Gambar 2.1 Model Kekuatan dari Kompetisi (*Porter's Five-Forces Model*)<sup>26</sup>

### 3) Mengembangkan visi dan misi yang jelas

Perusahaan atau organisasi biasanya menampilkan visi dan misi mereka di dalam profil perusahaan atau organisasi. Meskipun kadang terlihat sederhana dan jarang diperhatikan oleh orang lain, namun pernyataan visi dan misi ternyata penting bagi perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi yang memiliki visi dan misi seperti memiliki arah yang jelas ke mana perusahaan atau organisasi tersebut akan berjalan

Visi dan misi diperlukan dalam perusahaan untuk mengetahui tujuan dan imej sebuah perusahaan. Pernyataan visi (*vision*) dibuat oleh perusahaan terutama untuk menjawab pertanyaan “*What will our business be?*” atau pertanyaan “*What do we want to become?*”<sup>27</sup> Ingin menjadi apa sebuah perusahaan atau organisasi adalah hal yang perlu diketahui sebelum perusahaan dan organisasi tersebut berjalan. Visi sebuah perusahaan atau organisasi akan selalu berbeda dengan yang lain tergantung cita-cita yang dimiliki oleh pendiri atau pimpinan perusahaan atau organisasi tersebut. Kemudian visi yang telah ditetapkan dikomunikasikan kepada pihak yang

<sup>26</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, PT Refika Aditama, Bandung, 2014, hlm. 116

<sup>27</sup> Ismail Solihin, *Loc, Cit.* hlm. 21

terkait, agar visi dapat dipahami dan diterapkan oleh seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi. Menurut Senja Nilasari dalam bukunya Manajemen Strategi itu Gampang sebaiknya sebuah visi harus: <sup>28</sup>

a). Sederhana, jelas dan mudah dimengerti

Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda dalam menangkap sebuah kalimat visi. Tentunya visi yang ditetapkan tidak malah menimbulkan penafsiran yang ambigu atau membingungkan. Oleh karena itulah visi sebaiknya sederhana, jelas dan mudah dimengerti.

b). Realistis, menginspirasi dan memotivasi

Visi diibaratkan sebuah mimpi atau cita-cita, tetapi mimpi yang realistis dan mampu menginspirasi dan memotivasi. Sebuah visi yang mampu memotivasi akan sangat baik bagi perkembangan perusahaan atau organisasi karena mampu menggerakkan orang-orang yang bekerja di dalamnya dengan baik dan benar.

c). Mudah untuk dikomunikasikan tapi memiliki arti luas .

Sebuah visi sebaiknya mudah untuk dikomunikasikan pemimpin dan tidak terlalu panjang sebab akan sulit untuk dihafal dan dikomunikasikan antara pemimpin kepada bawahan ataupun antara sesama pekerja. Visi yang lebih singkat akan lebih mudah dikomunikasikan sehingga orang-orang dalam perusahaan atau organisasi dapat betul-betul menjalankannya .

d). Fokus dari perusahaan atau organisasi

Visi yang dibuat sebaiknya merupakan fokus dari perusahaan atau organisasi. Fokus yang dimaksud adalah bidang yang digeluti oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut Kaplan, Norton dan Barrow dalam *Developing the Strategy Vision, Value Gaps and Analysis* sebagaimana yang

---

<sup>28</sup> Nilasari Senja, *Manajemen Strategik itu Gampang untuk Pemula dan Orang Awam.* (Jakarta. Penerbitn Dunia Cerdas, 2014.) hlm. 37

disebutkan oleh Nilasari Senja dalam bukunya Manajemen Strategik itu Gampang pernyataan visi sebaiknya mengandung 3(tiga) komponen yaitu: (1). Kuantitas indikator kesuksesan (2). Definisi dari niche perusahaan (3). Garis waktu.<sup>29</sup>

Misi selalu berdampingan dengan visi. Misi lebih menjelaskan tentang gambaran prioritas perusahaan atau organisasi secara ringkas. Jika visi merupakan jawaban dari pertanyaan “ *What do we want to become?*” maka misi merupakan jawaban dari pertanyaan yang mendasar seperti “ *What is our business?, Who is our costumer?, What does costumer buy?, What is value to the costumer? dan What will our business be?*” sebagaimana pernyataan Peter Drucker yang ditulis Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik.<sup>30</sup>

Misi bagi suatu perusahaan atau organisasi akan menggambarkan apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan atau organisasi serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai melalui keberadaannya di bidang usaha tertentu. Pearce dan Robinson sebagai mana yang ditulis Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik menyebutkan bahwa pernyataan misi yang dibuat perusahaan setidaknya-tidaknya mengandung tiga komponen yaitu: (1). Sensitivitas terhadap keinginan pelanggan (*sensitivity to costumer wants*), (2). Perhatian terhadap masalah mutu/kualitas(*concern for quality*) (3). Dan pernyataan visi perusahaan(*statements of company vision*).<sup>31</sup>

Sementara David sebagaimana yang ditulis oleh Ismail Solihin dalam bukunya memperluas komponen misi dengan sembilan karakter, karena misi perusahaan merupakan bagian proses dari

---

<sup>29</sup> *Ibid.* hlm 30

<sup>30</sup> Ismail Solihin, *Loc. Cit*, hlm.18

<sup>31</sup> *Ibid.* hlm. 19

*strategic management* yang akan dipublikasikan kepada masyarakat. Kesembilan komponen pokok tersebut terdiri dari :<sup>32</sup>

(a). *Costumers*

Secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.

(b). *Products or sevices*

Secara spisifik perusahaan menyebutkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

(c). *Markets*

Pernyataan misi menetapkan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.

(d). *Technology*

Pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan tehnologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

(e). *Concern for surveval, growth and profitability*

Pernyataan misi dengan jelas menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba (*profitability*)

(f). *Philosophy*

Pernyataan misi akan menjelaskan kepercayaan(*biliefs*), nilai (*values*), aspirasi dan prioritas etis dari perusahaan.

(g). *Self-concept*

Pernyataan misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi keunggulan (*distinctive competencies*) dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.

---

<sup>32</sup> *Ibid.* hlm. 19



(h). *Concern for public image*

Pernyataan misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respon terhadap masalah sosial kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.

(i). *Concern for employees*<sup>33</sup>

Pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

4) Menyusun sasaran dan tujuan perusahaan,

Sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan yang diambil perusahaan guna mencapai tujuan. Sasaran perusahaan atau organisasi merupakan bagian integral, tak terpisahkan dari proses perencanaan strategi. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan dalam SMART (*Spisific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result-oriented, timebound*). Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.<sup>34</sup>

Untuk menegaskan pentingnya merumuskan sasaran, menurut Sedarmayanti dalam bukunya maka sasaran hendaknya mempunyai ciri SMART yaitu:<sup>35</sup>

a) *Spesific*

Sasaran organisasi harus spesifik, karena merupakan panduan untuk sekelompok perusahaan yang bersangkutan.

---

<sup>33</sup> *Ibid*, hlm. 19

<sup>34</sup> Sedarmayanti, *Op.Cit.*, hlm.139

<sup>35</sup> *Ibid*. hlm. 140

*b) Measurable*

Sasaran perusahaan harus dapat diukur, dapat dipakai mengukur kemajuan perusahaan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat

*c) Aggressive and Attainable*

Karena sasaran dijadikan standar pencapaian maka harus menantang dan dapat diwujudkan.

*d) Result-Oriented*

Sasaran harus menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.

*e) Timebound*

Sasaran harus menspesifikasikan suatu kerangka waktu yang relatif singkat.

Sasaran penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategi efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang harus diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika perusahaan atau organisasi ingin sukses. Sasaran (*closed ended purpose*) yang dibedakan dari tujuan (*open ended purpose*) jika memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Sasaran haruslah mengandung arti. (2) Sasaran harus masuk akal. (3) Sasaran haruslah menantang. (4) Sasaran hendaknya dikaitkan dengan sistem ganjaran/opah. (5) Sasaran harus spesifik dan dapat diukur. (6) Sasaran harus konsisten satu terhadap yang lain.<sup>36</sup>

Dalam kerangka berfikir manajemen strategik, tujuan tidak harus merupakan target yang bersifat kuantitatif dari organisasi atau perusahaan. Pencapaian tujuan merupakan ukuran dari keberhasilan kinerja Faktor Kunci Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu perumusan tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategi yang di dalamnya mengandung usaha untuk menunjang

---

<sup>36</sup>Salusu.J, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Graasindo, Jakarta, 2015, hlm. 92

keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi.<sup>37</sup> Untuk itu tujuan harus menegaskan tentang sesuatu yang secara khusus atau spesifik harus dicapai dan kapan waktu pencapaiannya.

Tujuan organisasi pada dasarnya jangka panjang, yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan akan mengarahkan kinerja harian organisasi atau perusahaan. Tujuan tidak harus merupakan tujuan organisasi atau perusahaan. Jadi perumusan tujuan dalam rencana strategi sebaiknya memenuhi kriteria tujuan sebagai berikut<sup>38</sup>.

- a) Harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai perusahaan.
- b) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi/berkontribusi memenuhi misi dan program.
- c) Tujuan akan menjangkau hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu strategis.
- d) Cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan/dalam hal isu strategi hasil yang diinginkan telah dicapai.
- e) Biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun/lebih. Namun umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
- f) Harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- g) Menggambarkan hasil program/subprogram yang diinginkan.
- h) Menggambarkan arah yang jelas dari perusahaan, program, sub program, tetapi belum menetapkan ukuran spesifik/strategi.
- i) Harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai

---

<sup>37</sup> Sedarmayanti, *Op. Cit.* hlm.138

<sup>38</sup> *Ibid.* hlm 139

j) Terkandung unsur idialistik, keinginan kuat untuk menjadi baik dan berhasil, abstrak (tidak tergambar secara kuantitatif).

5) Merumuskan pilihan-pilihan strategik dan memilih strategi yang tepat,

Strategi adalah cara penyusunan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan.<sup>39</sup> Pada proses perumusan strategi ini pengelola perusahaan harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan yang terbaik, yaitu implementasi berupa strategi dan kebijakan yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan juga harus memahami kelemahan dan keterbatasan perusahaan dan pesaingnya.. Selanjutnya langkah yang dilakukan adalah menilai pilihan-pilihan strategi kemudian mempersiapkan program yang dirancang untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan yang didukung oleh anggaran dan prosedur<sup>40</sup>.

6) Menentukan pengendalian.

Perencanaan yang baik membutuhkan proses pengendalian dalam pelaksanaannya. Pengendalian meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang tengah berlangsung sehingga rencana dapat direalisasikan dengan baik.<sup>41</sup> Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan saat perusahaan mengimplementasikan strategi dapat berbeda dengan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan saat strategi dirumuskan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengendalian strategi yang baik agar perbedaan asumsi dan kenyataan dapat diatasi menurut hasil kerja yang diperoleh.

b. Implementasi Strategi

Tahapan penting setelah perumusan strategi selesai adalah implementasi strategi. Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis, karena

---

<sup>39</sup> Hubais Musa dan Mukhamad Najib, *Loc. Cit*, hlm. 26

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 26

<sup>41</sup> *Ibid*, hlm. 26



banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik, namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi adalah proses ketika rencana direalisasikan. Implementasi membutuhkan ketrampilan manajerial yang berbeda dengan proses perumusan strategi.<sup>42</sup>

Dalam implementasi strategi menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib dalam bukunya ada empat hal penting yang harus dilakukan perusahaan, yaitu: penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pekerja dan alokasi sumber daya<sup>43</sup>

1) Penetapan tujuan tahunan

Tujuan tahunan adalah gambaran sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi dan merupakan gambaran sasaran dan tujuan lima tahun. Dan penetapan tujuan tahunan perusahaan atau organisasi diperlukan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahun ke depan.

2) Perumusan kebijakan

Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi<sup>44</sup>. Perusahaan atau organisasi perlu merumuskan kebijakan-kebijakan yang mendukung untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

3) Memotivasi pekerja

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses memotivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang di jalankan perusahaan atau organisasi<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hlm . 27

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm 27

<sup>44</sup> *Ibid*, hlm. 27

<sup>45</sup> *Ibid*, hlm. 28

4) Alokasi sumber daya

Sumber daya yang perlu dialokasikan kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusianya. Perubahan strategi sangat memungkinkan membutuhkan perubahan prioritas-prioritas dalam aktivitas yang akan dilaksanakan.

c. Pengendalian dan Evaluasi

Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Tiga aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu:

- 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang,
- 2) Mengukur prestasi /kinerja, dan .
- 3) Mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.<sup>46</sup>

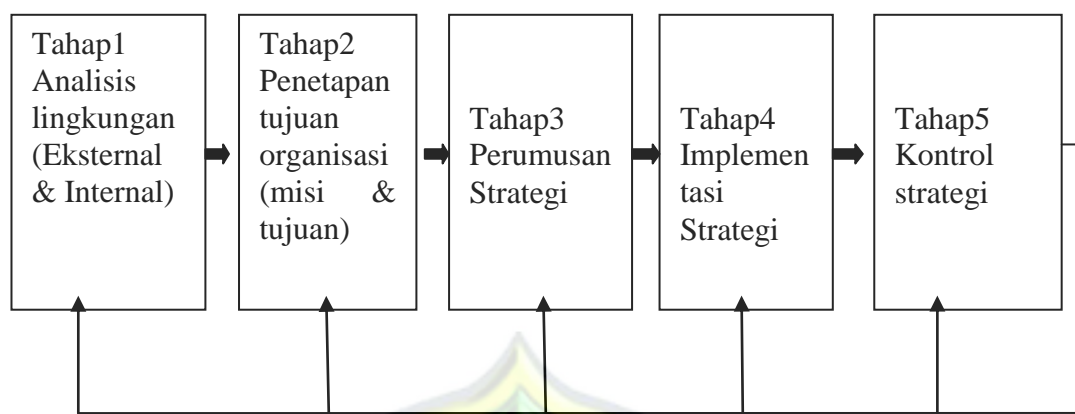
Sementara menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib dalam proses evaluasi ada empat hal yang harus diperhatikan. Secara garis besar tiga hal di atas ada kesamaan, dan menambahkan bahwa perusahaan harus membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang<sup>47</sup>

Secara umum tahapan proses manajemen strategi dapat diuraikan sebagai mana gambar berikut ini:

---

<sup>46</sup>Sutikno Tri Atmadji, *Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu*, Disarikan dari Jurnal Teknologi dan Kejuruan, Vol.36, No.1 Februari 2013, hlm 90-92

<sup>47</sup> Hubais Musa, Mukhamad Najib. *Op.Cit.* hlm. 28



Gambar 2.2. Skema proses manajemen strategik<sup>48</sup>

### 3 . Tingkatan Manajemen Strategik

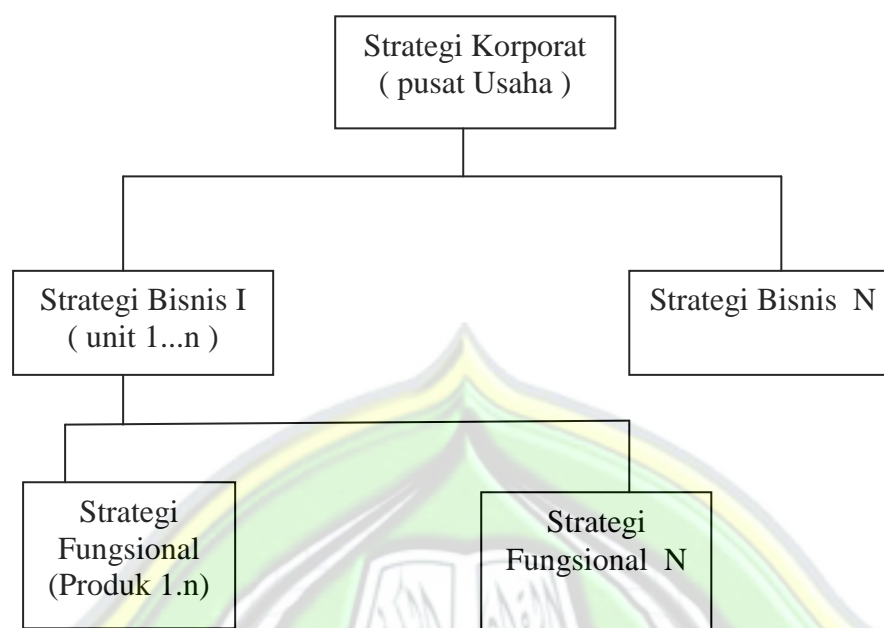
Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, di mana setiap tugas telah ditetapkan, sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat.

Di dalam perusahaan, strategi dapat dibagi berdasarkan tingkatan-tingkatan tertentu. Secara umum tingkatan strategi tersebut dibagi menjadi 3 yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.<sup>49</sup>

Hubungan antara masing-masing tingkatan dalam strategi dapat dilihat pada gambar berikut:

<sup>48</sup> *Ibid*, hlm. 29

<sup>49</sup> Nilasari Senja. *Op.Cit.* Hlm 79



Gambar.2.3. Hubungan masing-masing tingkatan strategi<sup>50</sup>

a. Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis sehingga perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competence advantage*.<sup>51</sup> Strategi korporat akan menjawab suatu pertanyaan : bisnis apakah yang diunggulkan untuk bisa bersaing? Bagaimana kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara integrasi ?

Strategi di tingkat korporat merupakan landasan dan acuan untuk menyusun strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah ( strategi bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian ketiga strategi tersebut merupakan

<sup>50</sup> Hubais Musa dan Mukhamad Najib, *Op. Cit*, hlm. 74

<sup>51</sup> *Ibid*, hlm 74



satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi kinerja perusahaan. Pada tingkatan korporat menurut Musa Hubais dan Mukhamad Najib ada empat tipe strategi alternatif yang dapat digunakan dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaing, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diservikasi, dan strategi defensif.<sup>52</sup>

#### 1) Strategi Integrasi

##### a) Integrasi ke depan (*Forward Integration*)

Integrasi ke depan adalah strategi perusahaan dalam mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer. Strategi ini dipakai saat jalur distribusi sangat mahal, mutu terbatas, dan tidak dapat mendistribusikan produk dengan cepat.

##### b) Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)

Strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan pasokan produk yang dibutuhkan sesuai spesifikasi dan terpenuhi tepat waktunya.

##### c) Integrasi Horizon<sup>53</sup>

Strategi perusahaan yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas perusahaan pesaing

#### 2) Strategi Intensif

Dalam kategori ini, tipe strategi dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

##### a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar atas produk atau jasa yang ada dengan cara meningkatkan usaha-usaha pemasaran secara intensif. Strategi ini dipakai tatkala perusahaan sedang berkembang sementara pesaing mengalami penurunan.

##### b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

---

<sup>52</sup> *Ibid*, hlm. 75-83

<sup>53</sup> *Ibid*, hlm. 76

Strategi ini berusaha memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke pasar-pasar yang baru. Strategi ini dilakukan manakala jaringan distribusi tersedia, bermutu dan tidak mahal.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)<sup>54</sup>

Strategi perusahaan dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru.

3) Strategi Diversifikasi

Dalam kategori ini, tipe strategi dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a) Diversifikasi Konsentrik

Strategi perusahaan dengan cara menambahkan produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk atau jasa lama. Strategi ini dilakukan manakala pertumbuhan lambat dan produk yang ada mengalami penurunan.

b) Diversifikasi Konglomerat

Strategi perusahaan dengan cara menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa lama. Strategi ini dipakai ketika produk mengalami stagnasi atau penurunan sampai titik jenuhnya

c) Diversifikasi Horizontal<sup>55</sup>

Strategi perusahaan yang menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk memuaskan pelanggan yang sama.

4) Strategi Defensif

Dalam katagori ini, strategi defensif dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a) Joint Venture

---

<sup>54</sup> *Ibid*, hlm. 78

<sup>55</sup> *Ibid*, hlm. 80

Strategi dua perusahaan atau lebih membentuk kerja sama sementara atau konsorsium membentuk perusahaan baru yang terpisah dari perusahaan induk guna memanfaatkan peluang. Strategi ini dipakai ketika perusahaan tidak mampu bersaing dengan *market leader* yang ada.

b) Pengurangan (*Retrenchment*)

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan mengelompokkan ulang bisnis melalui pengurangan biaya dan aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan. Strategi ini dilakukan ketika perusahaan mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.

c) Divestasi

Divestasi adalah menjual sebuah unit bisnis atas sebagian perusahaan kepada pihak lain. Ini dilakukan setelah strategi pengurangan tidak berhasil.

d) Likuidasi<sup>56</sup>

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan atau menutup sebuah perusahaan. Strategi ini dilakukan setelah pengurangan dan divestasi tidak berhasil.

b. Strategi Bisnis

Merumuskan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat unit bisnis. Strategi bisnis merupakan istilah yang umum untuk menunjukkan bagaimana sebuah unit usaha merencanakan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang usaha yang sama. Di dalam strategi tingkat ini yang ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter

---

<sup>56</sup> *Ibid*, hlm.83

1) Model pendekatan Porter *five forces* .

Model ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya ancaman yang berasal dari lima kekuatan di dalam suatu industri. Potensi ancaman dari lima kekuatan dalam industri mencakup: *threats of potential new entrants, bargaining power of supplier, rivalry among existing firms, threats of substitute product* dan *bargaining power of buyer*.<sup>57</sup>

a) *Threats of potential new entrants* (Ancaman Pendetang Baru).

Perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.

b) *Bargaining power of supplier* (Daya Tawar Pemasok)<sup>58</sup>.

Pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk.

Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

c) *Bargaining power of buyer* (Daya Tawar Menawar Pembeli),

Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari

---

<sup>57</sup> Solihin Ismail, *Op. Cit.* hlm 132

<sup>58</sup> *Ibid.* hlm. 132



kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatasnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

d) *Threats of substitute product* (Daya Tawar Produk Pengganti).<sup>59</sup>

Produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.

e) *Rivalry among existing firms*, (Persaingan Antar Perusahaan dalam satu industri).

Persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

2) Strategi Kompetitif Porter, menurut Musa Hubais dinamakan strategi generik (*generic strategy*) meliputi:<sup>60</sup>

a) Keunggulann Biaya (*Overall Cost Leadership*), merupakan salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing-pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.

b) Diferensiasi (*Differentiation*), adalah salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat

---

<sup>59</sup> *Ibid*, hlm 133

<sup>60</sup> Hubais Musa & Mukhamad Najib, *Loc. Cit*, hlm. 85

menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik.

- c) Fokus (*Focus*), adalah salah satu tipe strategi kompetitif yang menekankan pada konsentrasi terhadap suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

#### c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan, pedoman dan operasional berisi rencana untuk mencapai tingkat penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan optimal pada setiap fungsi guna mendukung strategi korporasi dan bisnis. Strategi tersebut terdiri dari 6 jenis, yaitu:

- 1) Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- 2) Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
- 3) Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.
- 4) Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
- 5) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.
- 6) Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti supplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

#### 4. Model Manajemen Strategik

Model menunjukkan replika (tiruan) dari realitas yang ingin diteliti atau dianalisis (Runyan,1997). Sebuah model akan menggambarkan hubungan di antara variabel-variabel yang diteliti atau menjelaskan faktor-faktor penting yang merupakan kumpulan dari beberapa variabel atau determinan yang dapat menjelaskan suatu fenomena.<sup>61</sup>

Model manajemen strategik dapat dibagi ke dalam dua kelompok model, yakni *fit model* dan *strategic intent model* (Hill dan Jones, 2004). Di dalam *fit model*, perumus manajemen strategik akan berusaha menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi.<sup>62</sup>

Model manajemen strategik yang termasuk dalam *fit model* adalah model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Wheelen – Hunger, Pearce & Robinson dan Fred R. David , secara substansial ketiganya mencoba menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dipilih dengan perubahan perusahaan yang terjadi. Sementara dalam penelitian ini peneliti memilih model manajemen strategik Hunger J.David & Thomas L. Wheelen

##### a. Model Manajemen Strategik Hunger J.David & Thomas L. Wheelen

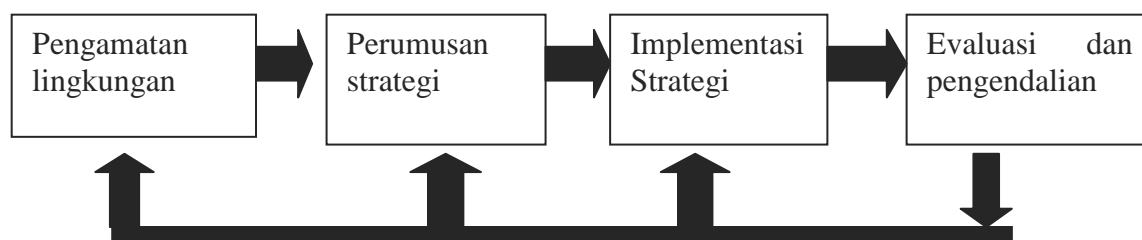
Wheelen dan Hunger dalam pengembangan manajemen strategiknya memilih empat elemen dasar tahapan proses sebagaimana yang disebutkan dalam bukunya Manajemen Strategis, yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi (3) implementasi strategi dan (4) pengendalian.<sup>63</sup> Interaksi keempat elemen tersebut sebagaimana yang dijelaskan dalam gambar berikut ini.

---

<sup>61</sup> Solihin Ismail. *Op. Cit* .hlm. 78

<sup>62</sup> *Ibid*, hlm. 78

<sup>63</sup> Hunger J.David & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 2003,Yogyakarta, Penerbit ANDI Yogyakarta. Hlm. 9



Gb.2.4..Elemen-elemen Dasar dari ProsesManajemen Strategis.<sup>64</sup>

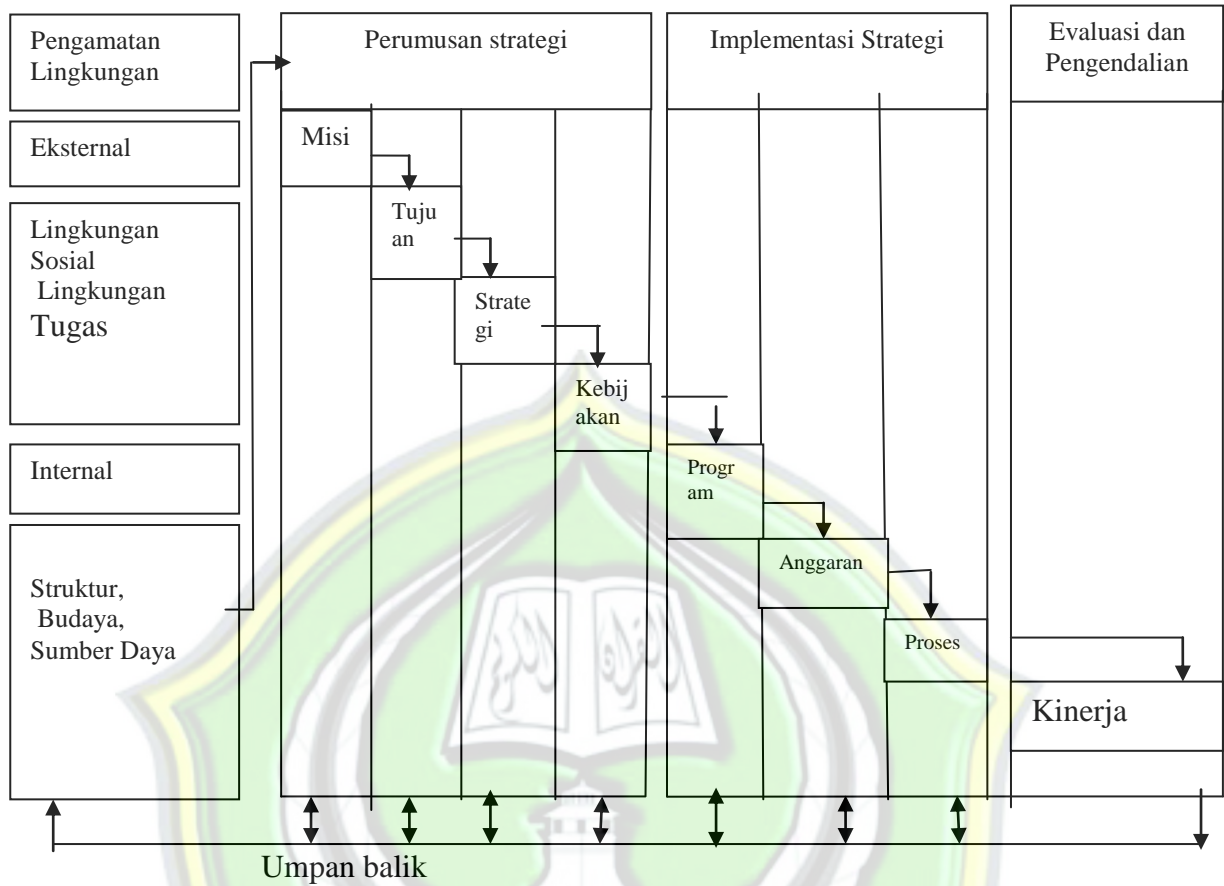
Gambar di atas menjelaskan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis yang diringkas dengan singkatan SWOT yang berarti *Strenghts* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Dan akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitaas perusahaan. Adapun proses pengembangan model manajemen strategik Wheelen dan Hunger secara berkelanjutan dan detail terangkum dalam gambar 1.2. berikut ini.

---

<sup>64</sup> *Ibib.* hlm. 11





Gambar.2.5 Model Manajemen Strategis<sup>65</sup>

b. Tahapan Manajemen Strategik Hunger J.David & Thomas L. Wheelen

1). Pengamatan Lingkungan

a). Analisis eksternal.

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> .Hunger J.David & Thomas L.Wheelen. hlm.12

<sup>66</sup> *Ibid.* hlm 9

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri.

Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Kekuatan-kekuatan itu adalah ekonomi, sosiokultural, teknologi, dan politik-hukum.

b). Analisis Internal.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu membentuk suasana di mana pekerjaan itu dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.<sup>67</sup>

(1). Struktur,

Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.

(2). Budaya

Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan

---

<sup>67</sup> *Ibid.* hlm. 11

perilaku yang dapat diterima oleh anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif.

(3). Sumber daya organisasi.

Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.<sup>68</sup>

2). Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-atujuan yang dapat dicapai, dan penetapan pedoman kebijakan.<sup>69</sup>

a). Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup.<sup>70</sup> Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang mampu membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Misi mengembangkan harapan kepada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> *Ibid*, hlm 12

<sup>69</sup> *Ibid* Hlm.12

<sup>70</sup> *Ibid*. Hlm.13

<sup>71</sup> *Ibid*, hlm. 13

b). Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.<sup>72</sup>

Istilah sasaran (*goal*) sering rancu dengan istilah tujuan(*objective*). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian.<sup>73</sup>

c). Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.<sup>74</sup>

d). Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.<sup>75</sup>

3). Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.<sup>76</sup> Proses tersebut

---

<sup>72</sup> *Ibid.* hlm 15

<sup>73</sup> *Ibid.* hlm 15

<sup>74</sup> *Ibid.* hlm 16

<sup>75</sup> *Ibid.* hlm 16

<sup>76</sup> *Ibid.* hlm 17



meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a). Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya, internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.<sup>77</sup>

b). Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.<sup>78</sup>

c). Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures* ( *SOP*). Prosedur adalah langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.<sup>79</sup>

4) Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya 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

---

<sup>77</sup> *Ibid.* Hlm 17

<sup>78</sup> *Ibid.* hlm 18

<sup>79</sup> *Ibid.* Hlm 18

melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah.<sup>80</sup> Evaluasi dan pengendalian merupakan elemen utama yang terakhir manajemen strategis. Meskipun demikian elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan dimulai kembali.

### 5. Fungsi dan Keunggulan Manajemen Strategik

Manajemen strategik mempunyai fungsi dan manfaat bagi seluruh organisasi/lembaga yang menerapkannya. Sebagaimana yang dimaksudkan oleh AB Susanto dalam bukunya Manajemen strategik Komprehensif, bahwasannya manfaat yang diperoleh organisasi dalam menerapkan manajemen strategik diantaranya:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju oleh organisasi.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membantu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif dalam lingkungan yang semakin beresiko,
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> *Ibid.* hlm 19

<sup>81</sup> AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif untuk Mahasiswa dan Praktisi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2014, hlm 41

Dengan demikian manfaat yang diperoleh oleh organisasi dari penerapan manajemen strategik adalah menjadikan organisasi lebih dinamis, fungsi kontrol berjalan efektif dan efisien meniadakan pertentangan dan mewujudkan keunggulan, memudahkan dan menyepakati perubahan pengembangan strategi yang dilaksanakan mendorong perilaku positif bagi semua pihak untuk ikut serta mengembangkan organisasi.

Secara terinci manfaat manajemen strategi bagi organisasi non profit (pendidikan) sebagaimana yang dijelaskan oleh Hadari Nawawi dalam bukunya adalah <sup>82</sup>:

1. Organisasi non profit 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.
2. Implementasi manajemen strategi melalui realiasi 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.
3. Manajemen Strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja.
4. Manajemen Strategi dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

---

<sup>82</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2012, hlm.183-186

5. Manajemen Strategi sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing – masing.
6. Manajemen Strategi di dalam organisasi non profit menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

Adapun keunggulan implementasi manajemen strategi di lingkungan organisasi non profit menurut Hadari Nawawi dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :<sup>83</sup>

1. *Profitabilitas*, keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien.
2. *Produktivitas* Tinggi, keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (*kuantitatif*) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat.
3. *Posisi Kompetitif*, keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat.
4. *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.
5. *Keunggulan SDM*, di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi.
6. *Iklm Kerja*, tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan.

---

<sup>83</sup> *Ibid*, hlm.180-181



7. 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.

## 6. Implementasi Manajemen Setrategik di Lembaga Pendidikan Islam.

Manajemen strategis adalah serangkaian tindakan dan keputusan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan lingkungan sampai evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan.

### a. Analisis Lingkungan Internal (ALI)

Analisis Lingkungan Internal (ALI) merupakan pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi internal organisasi, menyangkut organisasi, biaya operasional, efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia. Pencermatan dilakukan dengan mengelompokkan atas hal-hal yang merupakan kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran.<sup>84</sup>

Lingkungan internal merupakan roh sebuah organisasi lembaga apapun termasuk di dalamnya lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan yang baik untuk menjamin keberlangsungan lembaga pendidikan Islam (sekolah/madrasah). Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali ada enam bidang garapan pengelolaan lembaga pendidikan (Madrasah) yaitu pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan keuangan,

---

<sup>84</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm 138

pengelolaan sarana prasarana pendidikan dan pengelolaan hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat.<sup>85</sup>

#### 1) Analisis Pengelolaan Kurikulum

Pengelolaan kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan yang kooperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu<sup>86</sup>.

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali dalam bukunya *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, dalam melaksanakan pengelolaan kurikulum ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

- a) *Produktifitas*, hasil yang akan diperoleh kegiatan kurikulum menjadi pertimbangan dalam manajemen kurikulum.
- b) *Demokratisasi*, pelaksanaan pengelolaan kurikulum menempatkan pengelola, pelaksana dan subyek didik pada posisi yang seharusnya dan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- c) *Kooperatif*, perlu adanya kerja sama yang baik dari semua pihak yang terkait
- d) *Efektifitas* dan *efisiensi*, rangkaian pengelolaan kurikulum harus efektif dan efisien
- e) Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan dalam kurikulum<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm 148-156

<sup>86</sup> *Ibid*, hlm 148

<sup>87</sup> *Ibid*, 149

Selama ini kurikulum dianggap sebagai penentu keberhasilan pendidikan, termasuk pendidikan Islam. Karena itu, perhatian para guru, dosen, kepala sekolah/madrasah, ketua rektor, maupun praktisi pendidikan terkonsentrasi pada kurikulum. Padahal kurikulum bukanlah penentu utama. Dalam kasus pendidikan di Indonesia misalnya, problem yang paling besar dihadapi bangsa ini sesungguhnya bukan problem kurikulum, meskipun bukan berarti kurikulum tidak menimbulkan problem, namun masalah kesadaran merupakan masalah yang besar. Yaitu lemahnya kesadaran untuk berprestasi, kesadaran untuk sukses, kesadaran untuk meningkatkan SDM, kesadaran untuk menghilangkan kebodohan, maupun kesadaran untuk berbuat yang terbaik.<sup>88</sup>

Menurut Mujamil Qomar yang dikutip dari Al-Syaibani mengutarakan beberapa ciri-ciri kurikulum pendidikan Islam.

- a) Menonjolkan tujuan agama dan akhlak pada sebagai tujuan, kandungan, metode alat dan tekniknya.
- b) Memiliki perhatian yang luas dan kandungan yang menyeluruh.
- c) Memiliki keseimbangan antara kandungan kurikulum dari segi ilmu dan seni, kemestian, pengalamn dan kegiatan pengajaran yang beragam.
- d) Berkecendrungan pada seni halus, aktivitas pendiddkan, jasmani, latihan militer, pengetahuan teknik latihan kejuruan dan bahasa asing untuk perorangan maupun mereka yang memiliki kesediaan, bakat dan keinginan.
- e) Keterkaitan kurikulum dengan kesediaan, minat, kemampuan, kebutuhan, dan perbedaan perorangan di antara mereka.<sup>89</sup>

## 2) Analisis Pengelolaan Peserta Didik

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui pembelajaran yang tersedia pada

<sup>88</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Penerbit Erlangga, Jakarta, tt, hlm 149

<sup>89</sup> *Ibid*, hlm 151

jalur , jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Oemar Hamalik dikutip dari Ara Hidayat dan Imam Machali mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.<sup>90</sup>

Adapun tahapan tahapan pengelolaan peserta didik menurut Ara Hidayat dan Imam Machali dalam bukunya *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, sebagai berikut:

- a) Analisis kebutuhan peserta didik, sebagai proses penetapan peserta didik yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan.
- b) Rekrutmen peserta didik, merupakan proses pencarian, menentukan dan menarik calon peserta didik yang memungkinkan untuk menjadi peserta didik di lembaga pendidikan. Berkaitan dengan rekrutmen peserta didik baru (penerimaan siswa baru) menurut Mujamil Qomar dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam*, ada beberapa pendekatan yang perlu ditempuh:
  - (1) *Pendekatan formal*, ditempuh dengan cara menyebarkan brosur, memasang baliho, spanduk dan memanfaatkan media masa
  - (2) *Pendekatan Sosial*, ditempuh dengan kegiatan sosial keagamaan seperti santunan anak yatim dan peringatan hari besar Islam
  - (3) *Pendekatan Kultural*, ditempuh dengan menyesuaikan kultur masyarakat sekitar, seperti membuat klub bola voli yang kuat
  - (4) *Pendekatan Rasional-profesional*, ditempuh dengan menunjukkan kelebihan dan keunggulan lembaga pendidikan Islam yang sedang dikelola.

---

<sup>90</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Op. Cit*, hlm 150



- (5) *Pendekatan Idiologis*, ditempuh dengan bahasa agama untuk menentukan pilihan lembaga pendidikan bagi umat Islam<sup>91</sup>
- c) Seleksi peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya menjadi peserta didik di lembaga pendidikan tertentu.
  - d) Orientasi sebagai kegiatan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan tempat mereka menempuh pendidikan kepada peserta didik baru.
  - e) Penempatan peserta didik. Sebelum peserta didik mengikuti proses pembelajaran, terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajar didasarkan kepada sistem kelas.
  - f) Pembinaan dan pengembangan peserta didik.
  - g) Pencatatan dan pelaporan tentang peserta didik sebagai database, dokumentasi dan evaluasi kegiatan pendidikan.
  - h) Kelulusan dan Alumni sebagai pernyataan resmi lembaga pendidikan terkait telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh peserta didik.<sup>92</sup>

Oleh karena itu manajemen kesiswaan pendidikan Islam bila dilihat dari segi tahapan dalam masa studi di sekolah/madrasah dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu, penerimaan siswa baru, proses pembelajaran dan persiapan studi lanjut atau bekerja. Dengan istilah lain, tiga tahapan tersebut dapat disebut dengan tahapan penjangkaran, pemrosesan dan pendistribusian. Semua tahapan tersebut membutuhkan pengelolaan secara maksimal agar mendapatkan hasil yang maksimal pula.

### 3) Analisis Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari masuknya tenaga pendidik dan kependidikan ke dalam organisasi melalui proses perencanaan SDM,

---

<sup>91</sup> Mujamil Qomar, *Op. Cit*, hlm 144

<sup>92</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Op. Cit*, hlm 150-151

perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan pelatihan/pengembangan dan pemberhentian.<sup>93</sup>

UUSPN No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 6 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>94</sup>

Manajemen pendidik dan kependidikan memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. E.Mulyasa mengatakan bahwa manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.<sup>95</sup> Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi dengan baik, serta sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.<sup>96</sup>

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan

---

<sup>93</sup> *Ibid*, hlm 151

<sup>94</sup> *Ibid*, hlm 318

<sup>95</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm 42

<sup>96</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai Praktek*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm. 4

administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>97</sup> Dalam pelaksanaan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai hak yang harus diperoleh dan kewajiban yang harus dipenuhi. Adapun hak yang diperoleh dan kewajiban yang harus dipenuhi menurut Ara Hidayat & Imam Machali sebagai berikut:

- a) Hak yang diperoleh
  - (1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai
  - (2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja
  - (3) Pembinaan karier sesuai tuntutan pengembangan kualitas
  - (4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual
  - (5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
- b) Kewajiban yang harus dipenuhi sebagaimana fungsinya
  - (1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis.
  - (2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
  - (3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.<sup>98</sup>

Sementara untuk tahapan-tahapan dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan menurut Ara Hidayat & Imam Machali ada

---

<sup>97</sup>Ara Hidayat & Imam Machali, *OP. Cit* hlm. 151

<sup>98</sup>*Ibid*, hlm. 151-152

enam langkah yang dilaksanakan secara tertib, urut dan berkesinambungan, yaitu:

- a) Perencanaan, sebagai upaya pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (SDM) untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM
- b) Seleksi, merupakan proses pengambilan keputusan memilih untuk mengisi suatu jabatan berdasarkan kriteria penilaian yang dipersyaratkan dalam jabatan itu.
- c) Pembinaan dan Pengembangan, merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan yang ada, dengan tujuan tumbuhnya kemampuan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugasnya.
- d) Penilaian, sebagai usaha yang dilakukan untuk mengetahui performa (prestasi kerja, cara kerja dan pribadi) seorang pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan potensinya ( kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir) untuk berkembang
- e) Kompensasi, yang merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang beflaku bagi suatu pekerjaan.
- f) Pemberhentian, merupakan proses yang menjadikan tenaga pendidik dan kependidikan tidak dapat lagi melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya untuk sementara waktu ataupun selamanya.<sup>99</sup>

Peranan guru yang sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan Islam, atau sebaliknya bisa juga menghancurkannya. Ketika guru benar-benar berlaku profesional dan dapat mengelola pendidikan dengan baik, tentunya mereka semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya bahkan rela

---

<sup>99</sup> *Ibid*, hlm. 152



melakukan inovasi pembelajaran untuk kesuksesan pembelajaran peserta didik.<sup>100</sup>

#### (4) Analisis Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah.<sup>101</sup>

UUSPN Nomor 20 tahun 2003 Bab XII Pasal 45 Ayat 1 menyatakan bahwa "Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional dan kejiwaan peserta didik."<sup>102</sup>

Pengelolaan sarana prasarana pendidikan adalah kegiatan menata, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan, dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan prabot madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran.<sup>103</sup>

Sarana prasarana pendidikan secara umum dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok sebagaimana yang dijelaskan oleh Ara Hidayat & Imam Machali, yaitu tanah, bangunan, perlengkapan, dan perabot madrasah (*site, building, equipment, and furniture*). Agar keberadaan sarana prasarana bisa memberikan kemanfaatan secara maksimal dan

---

<sup>100</sup> Mujamil Qomar, *Op.Cit*, hlm 129

<sup>101</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm. 49

<sup>102</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Op. Cit* hlm 330

<sup>103</sup> *Ibid*, hlm. 155

optimal dalam proses pendidikan, maka harus dikelola dengan baik (*school plant administration*) meliputi: a) Perencanaan, b) Pengadaan, c) Inventarisasi, d) Penyimpanan, e) Penataan, f) Penggunaan, g) Pemeliharaan, h) Penghapusan<sup>104</sup>

Sarana dan prasarana pendidikan dalam lembaga pendidikan Islam sebaiknya dikelola dengan sebaik mungkin sesuai dengan ketentuan-ketentuan berikut;

- a) Lengkap siap dipakai setiap saat, kuat, dan Awet.
- b) Rapi, indah, bersih, anggun, dan asri sehingga menyejukkan pandangan dan perasaan siapapun yang memasuki kompleks lembaga pendidikan Islam.
- c) Kreatif, inovatif, responsif dan variatif sehingga dapat merangsang timbulnya imajinasi peserta didik.
- d) Memiliki jangkauan waktu penggunaan yang panjang melalui perencanaan yang matang untuk menghindari kecenderungan bongkar pasang bangunan.
- e) Memiliki tempat khusus untuk beribadah maupun pelaksanaan kegiatan sosio-religius seperti mushallah atau masjid.<sup>105</sup>

Oleh karena itu, agar lembaga pendidikan Islam memiliki daya tarik yang khas dan posisi tawar yang tinggi, sarana dan prasarana pendidikan Islam seharusnya diupayakan semaksimal mungkin.

#### 5) Analisis pengelolaan keuangan

Selama ini ada kesan bahwa keuangan adalah segalanya dalam memajukan suatu lembaga pendidikan. Tanpa dukungan finansial yang cukup, manajer lembaga pendidikan seakan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebab mereka berpikir semua upaya memajukan senantiasa harus dimodali

---

<sup>104</sup> *Ibid*, hlm. 156

<sup>105</sup> Mujamil Qomar, *Op Cit*, hlm. 171

dengan uang. Upaya memajukan komponen-komponen pendidikan tanpa disertai dukungan uang akan pasti mandek di tengah jalan.

Setidaknya ada dua hal yang menyebabkan timbulnya perhatian yang besar pada keuangan yaitu, *Pertama*, keuangan termasuk kunci penentu kelangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan. Kenyataan ini mengandung konsekuensi bahwa program-program pembaruan atau pengembangan pendidikan bisa gagal dan berantakan manakala tidak didukung oleh dana yang memadai. *Kedua*, lazimnya uang dalam jumlah besar sulit sekali didapatkan khususnya lembaga pendidikan swasta yang baru berdiri.<sup>106</sup>

Sumber keuangan atau pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber.

- a) Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, bersifat umum dan khusus serta di peruntukkan bagi pendidikan.
  - b) Orangtua atau peserta didik.
  - c) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.<sup>107</sup>
- 6) Analisis Pengelolaan Hubungan Sekolah/Madrasah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat (*public relation*) menurut Ara Hidayat dan Imam Machali adalah hubungan timbal balik antara suatu organisasi sekolah dengan masyarakatnya. Bentuk hubungan kerja sama sekolah dengan masyarakatnya baik secara langsung maupun tidak langsung membawa kemanfaatan bagi kedua belah pihak. Dukungan orangtua, siswa adalah wujud kerja sama, begitu juga semua kegiatan di sekolah yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat adalah wujud kerja sama yang senantiasa perlu ditingkatkan dalam upayanya memberikan pelayanan terbaik.

---

<sup>106</sup> *Ibid*, hlm 163

<sup>107</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm 49

Azas yang menjadi landasan kerja sama antara lembaga pendidikan dan masyarakat adalah:

a) Azas manfaat

Aktivitas kerja sama yang dilakukan harus saling menguntungkan.

b) Azas gotong royong

Hubungan kerja sama yang dilakukan tidak semata berdasarkan keuntungan belaka tetapi aspek sosial juga menjadi hal yang penting.

c) Azas birokrasi

Hubungan kerja sama yang berdasarkan landasan profesional administratif sebagai lembaga pendidikan<sup>108</sup>

b. Analisis Lingkungan Eksternal (ALE)

Analisis lingkungan eksternal (ALE) berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi lingkungan di luar organisasi yang dapat terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan. Pencermatan ini akan menghasilkan indikasi mengenai peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi<sup>109</sup>.

1) Analisis lingkungan sosial masyarakat

Lembaga pendidikan Islam perlu menangani masyarakat atau hubungan lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat. Kita harus menyadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadaan, keberlangsungan bahkan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Setidaknya salah satu parameter penentu nasib lembaga pendidikan Islam adalah masyarakat. Bila ada lembaga pendidikan Islam maju, hampir bisa dipastikan salah satu faktor keberhasilan adalah keterlibatan masyarakat yang maksimal. Begitu pula sebaliknya, bila ada lembaga pendidikan Islam yang memperhatikan,

---

<sup>108</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Op. Cit*, hlm 156

<sup>109</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm 139



salah satu penyebabnya bisa jadi masyarakat enggan mendukung. Sikap masyarakat ini bisa jadi akibat dari hal lain dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Masyarakat memiliki posisi ganda dalam lembaga pendidikan Islam, yaitu sebagai objek dan sebagai subjek yang keduanya memiliki makna fungsional bagi pengadaan lembaga pendidikan Islam. Ketika lembaga pendidikan Islam sedang melakukan promosi penerimaan sisw/santri dan mahasiswa baru maka masyarakat menjadi objek mutlak di butuhkan. Sementara itu respon terhadap promosi itu menempatkan mereka sebagai subjek yang memiliki kewenangan penuh untuk menerima atau menolaknya.

Selain itu hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain sebagai berikut:

- a) Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
  - b) Memperkukuh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
  - c) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah<sup>110</sup>.
- 2) Analisis peranan pemerintah dan Yayasan

Dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang dinilai kurang berpihak pada pengembangan lembaga pendidikan, pengelola harus mampu memiliki jiwa untuk berbesar dan menanggung apa yang terjadi di kemudian hari terhadap terhadap kebijakan tersebut

Umumnya ketidaksesuaian kebijakan dengan apa yang ada di atas kertas dengan apa yang ada di lapangan dikarenakan tidak adanya kebijakan pendukung, seperti penerapan kebijakan dalam menjalankan standar nasional pendidikan dalam bidang proses pembelajaran seperti yang tertuang dalam permendiknas No. 22, 23 dan 24 tahun 2006, yang

---

<sup>110</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit*, hlm 50

mengamanatkan agar sekolah atau madrasah melaksanakan proses pembelajaran yang terencana dibuktikan dengan adanya para guru yang membuat silabus dan RPP. Kebijakan ini sebenarnya adalah langkah maju yang dilakukan oleh pemerintah dalam upaya pembelajaran yang efektif. Namun awalnya kebijakan ini juga berjalan tersendak-sendak dikarenakan ketika menerima kebijakan tersebut para pengelola madrasah merasa kelebihan karena kebijakan tersebut tidak diikuti dengan kebijakan pendukung seperti pengadaan pelatihan pembuatan silabus dan RPP yang merata di seluruh Indonesia, bantuan dana serta teknologi informasi dan komunikasi yang berkaitan dengan hal tersebut<sup>111</sup>

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Pengembangan mutu dalam sektor pendidikan sesungguhnya mengadopsi dari berbagai konsep, walaupun yang paling dominan adalah konsep mutu dalam dunia industri. Akan tetapi, pengembangan mutu akhirnya merembes pada ranah pendidikan menjadi suatu konsep yang “paten” sehingga mutu pendidikan merupakan suatu hal yang menjelma menjadi kebutuhan primer bagi sekolah untuk bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya.<sup>112</sup>

Beberapa pakar mutu telah mencoba mendefinisikan mutu. secara umum, definisi mutu tersebut dikemukakan oleh empat guru mutu, yaitu:

a. Philip B. Crosby<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> *Ibid*, hlm 5

<sup>112</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajaemen Mutu Sekolahdi Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSoD, Jogjakarta, 2011, hlm. 121

<sup>113</sup> Wijaya David, *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Penyelenggaraan Pedidikan di Sekolah*, *Jurnal Pendidikan Penabur*-No,10/Tahun ke-7/Juni2008,hlm. 85

Crosby berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu yang tahan lama dan dokter yang ahli. Ia juga mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam proses organisasi. Pendekatan Crosby merupakan proses *top-down*.

b. W. Edwards Deming

Deming berpendapat bahwa mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus, seperti penerapan *Kaizen* pada perusahaan Toyota dan gugus kendali mutu pada perusahaan Telkom. Pendekatan Deming merupakan proses *bottom-up*

c. Joseph M. Juran

Juran berpendapat bahwa mutu berarti kesesuaian dengan penggunaan, seperti sepatu yang dirancang untuk olah raga dan sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta. Pendekatan Juran merupakan proses yang berorientasi pada pemenuhan harapan dari pelanggan.

d. K. Ishikawa

Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian setiap dari bagian proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.

Berdasarkan konsep mutu yang diutarakan oleh para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa mutu merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap sebuah produk.

Adapun dasar konsep mutu dalam al-Qur'an adalah surat al-Baqoroh ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ  
وَلَا تَيْمَمُوا الْخَيْثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِأَخِيذِهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ  
اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (٢٦٧)

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan dari apa yang kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan jangan kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan dari padanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkankan mata terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji”*<sup>114</sup>

Masih berkaitan dengan kualitas, Allah SWT. berfirman dalam surat Ali Imron ayat 92:

لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ (٩٢)

Artinya: *“Kamu sekali-kali tidak sampai pada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apa saja yang kamu nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya”*<sup>115</sup>

Dua ayat tersebut di atas merupakan dasar pentingnya mutu dalam Islam, baik mutu produk ataupun mutu pelayanan. Mutu produk dan mutu pelayanan sangat dianjurkan dalam segala hal termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan.

Adapun dasar hukum pelaksanaan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301).
- b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia

<sup>114</sup>Al Qur'an Surat Al Baqoroh Ayat 267, Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahnya, CV. TOHA PUTRA, Semarang, 1989, hlm. 67.

<sup>115</sup>Al Qur'an Surat Ali Imron Ayat 92, Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahnya, CV. TOHA PUTRA Semarang, 1089, hlm. 91.



Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496).

- c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.<sup>116</sup>

Selanjutnya berbicara tentang tujuan peningkatan mutu Nanang Fatah mengatakan peningkatan mutu bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat.<sup>117</sup> Sedangkan menurut Prim Masrokan Mutohar, tujuan dari implementasi manajemen peningkatan mutu madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>118</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup>Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm. 9-10.

<sup>117</sup>Muwahid Shulhan dan Shoim, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Penerbit Teras, Jogjakarta, 2013, hlm. 107.

<sup>118</sup> Prim Masrokan Mutohar, *op. cit.*, hlm. 133.

<sup>119</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Op. Cit*, hlm. 124

Sementara menurut Sudarwan Darmin mutu pendidikan mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi . *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha dan siswa . *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah dan lain-lain, *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan diskripsi kerja. *Keempat* mutu masukan yang berupa harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita<sup>120</sup>. Dalam proses pendidikan yang bermutu tercakup berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif. atau psiko-motorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi sarana prasarana, sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif<sup>121</sup>.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil *ouput* harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil *output* yang ingin dicapai<sup>122</sup>.

Dengan kata lain, tanggung jawab sekolah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada prosesnya, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada *hasil* yang dicapai. Untuk mengetahui hasil yang dicapai oleh sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif dapat dilakukan *benchmarking* yaitu suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode

---

<sup>120</sup> *Ibid.* hlm 125

<sup>121</sup> *Ibid* ,hlm 132

<sup>122</sup> *Ibid* hlm 133

tertentu.<sup>123</sup> *Benchmarking* akan menjawab tiga pertanyaan yang mendasar yaitu: seberapa baik kondisi kita, harus menjadi seberapa baik kita, serta bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut.

Adapun langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut: 1) Tentukan fokus, 2) Tentukan aspek/variabel atau indikator. 3) Tentukan standar, 4) Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi. 5). Bandingkan standar dengan kita, 6). Rencanakan target untuk mencapai standar, 7) Rumuskan cara-cara program untuk mencapai program<sup>124</sup>

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap-tiap sekolah, baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan pengembangan diri, seperti ekstrakurikuler) dilakukan oleh individu sekolah sebagai pengembangan diri dan evaluasi diri yang dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan di waktu yang akan datang.

## 2. Pilar-Pilar Mutu Pendidikan

Ada lima macam komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku panduan manajemen sekolah sebagaimana yang ditulis oleh Umiarso dan Imam Gojali dalam bukunya Manajemen Mutu Sekolah yaitu: *Pertama* , unsur siswa meliputi kesiapan dan motivasi belajarnya. *Kedua*, unsur guru meliputi kemampuan profesional, kemampuan kerja (Kemampuan personal) dan kerja sama (kemampuan sosial). *Ketiga* , kurikulum meliputi relevansi konten (isi) dan operasional proses pembelajarannya. *Keempat*, sarana prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran. *Kelima*, masyarakat (orang tua, pengguna kelulusan dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah<sup>125</sup>.

---

<sup>123</sup> *Ibid*, hlm. 147

<sup>124</sup> *Ibid*, hlm 148

<sup>125</sup> *Ibid*, hlm 151

Pengelolaan madrasah atau sekolah dalam konsep Manajemen Mutu Total (PMT), sekolah dipahami sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah) adalah pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal meliputi guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal terdiri atas pelanggan primer (siswa), pelanggan skunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat) dan pelanggan tersier (pemakai/penerima lulusan, baik perguruan tinggi maupun dunia usaha)<sup>126</sup>

Upaya-upaya untuk menghasilkan pengelolaan sekolah yang bermutu dan berkualitas sehingga sekolah mampu memenuhi tuntutan pelanggannya, minimal ada delapan prinsip yang harus diaplikasikan dalam tataran praktis manajerial sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana yang dijelaskan oleh Umiarso & Gojali dalam bukunya Manajemen Mutu sekolah.

a. Fokus pada pelanggan<sup>127</sup>

Kepuasan pengguna jasa pendidikan (pelanggan) merupakan faktor yang sangat penting dalam konsep Pengelolaan Mutu Total. Oleh karena itu, identifikasi pengguna jasa atau pelanggan pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang krusial, karena peserta didik adalah pelanggan yang harus dilayani, diperhatikan dan dijaga dengan baik.

b. Kepemimpinan

Pencapaian tingkat kualitas bukan hasil penerapan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinu. Kualitas manajerial pimpinan harus dapat memberi inspirasi pada semua jajaran manajemen agar mampu memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama, yang diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM. Oleh karena itu, keterlibatan langsung pemimpin lembaga pendidikan sangat penting.

---

<sup>126</sup> *Ibid*, hlm 151

<sup>127</sup> *Ibid*, hlm 152- 156



c. Pelibatan Anggota

Anggota pada semua tingkatan merupakan inti suatu organisasi, dan pelibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.<sup>128</sup> Setiap proses untuk menyusun arah dan tujuan yang dibutuhkan bertujuan untuk mencapai tujuan mutu, sehingga setiap individu akan terlibat dan mempunyai tanggung jawab untuk mencari perbaikan terus-menerus terhadap proses yang ada pada lingkup tugasnya. Memperbaiki proses kerja hanya akan berhasil jika semua pihak, dari atas sampai bawah dan juga persilangan antar fungsi terlibat dalam perubahan.

d. Pendekatan Proses

Pendekatan proses merupakan suatu pendekatan untuk perencanaan, pengendalian dan peningkatan proses-proses utama dalam sekolah(trilogi mutu) dengan lebih menekankan terhadap keinginan pelanggan dari pada fungsional.

e. Pendekatan Sistem pada Manajemen

Sistem didefinisikan sebagai kumpulan dari berbagai bagian/komponen yang satu sama lain saling berhubungan dan saling bergantung untuk menuju tujuan. Pendekatan sistem memandang suatu organisasi secara keseluruhan dari pada bagian-bagian, yang diekspresikan sebagai holistik.<sup>129</sup>

f. Perbaikan Berkesinambungan

Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pelanggan.<sup>130</sup>

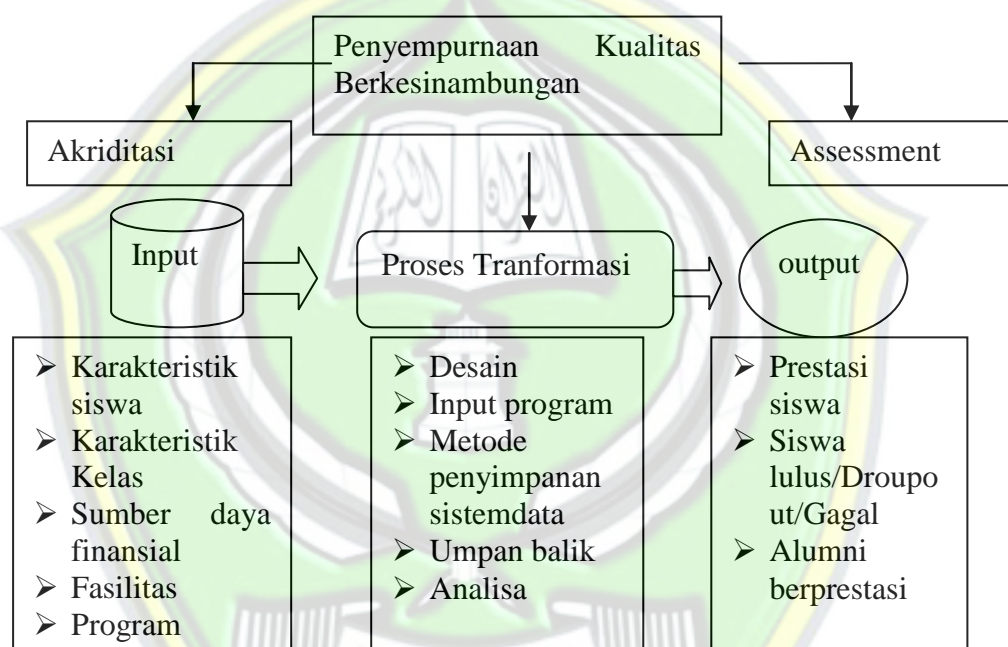
---

<sup>128</sup> *Ibid*, hlm 153

<sup>129</sup> *Ibid*, hlm 154

<sup>130</sup> *Ibid*, hlm 154

Perbaikan berkesinambungan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang di sekolah atau wilayah bekerja bersama-sama menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja, memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu, mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil, serta memfokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah. Secara skematis, diagram perbaikan berkesinambungan mutu pendidikan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar.2.6 .Diagram Perbaikan berkesinambungan mutu pendidikan<sup>131</sup>

g. Pendektan Fakta pada Penganmbilan Keputusan

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisa data dan informasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pendapat atau informasi lisan sering kali menimbulkan bias. Oleh karena itu manajemen hendaknya membangun kebiasaan menggunakan fakta dan

<sup>131</sup> *Ibid*, hlm. 155

hasil analisa sebelum melakukan pengambilan keputusan.<sup>132</sup> Fakta dapat diperoleh dengan wawancara, kuisener, jajak pendapat, pengujian, analisis statistik, dan lain-lain yang memberikan hasil yang obyektif.

h. Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Hubungan sekolah dan pemasoknya (masyarakat) yang saling bergantung dan saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok dan pelanggan untuk menjamin terjadinya perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam menghasilkan barang dan jasa.<sup>133</sup>

Dalam manajemen mutu sebagaimana yang dikembangkan Deming untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan mengfokuskan sumber daya semua departemen dengan istilah Deming cycle adalah:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*)
- b. Menghasilkan produk (*do*)
- c. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*)
- d. Memasarkan produk tersebut (*act*)
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*)<sup>134</sup>

Menurut Husaini Usman dalam bukunya Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, mengatakan bahwa mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut ini:

---

<sup>132</sup> *Ibid*, hlm 156

<sup>133</sup> *Ibid*, hlm 156

<sup>134</sup> Tjiptono Fandy & Diana Anastasia, Total Quality Management, Yogyakarta, Penerbit Andi, 2001, hlm.50

- a. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah
- b. Waktu wajar (*timeliness*): selesai dengan waktu yang wajar.
- c. Handal (*reliability*): usia pelayanan prima bertahan lama.
- d. Daya tahan (*durability*): tahan banting.
- e. Indah (*aesthetics*).
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme.
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai.
- h. Bentuk khusus (*feature*): keunggulan tertentu.
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*): memenuhi standar tertentu.
- j. Konsistensi (*Consistency*): kejelasan, konstan, atau stabil.
- k. Seragam (*uniformity*): tanpa variasi, tidak tercampur.
- l. Mampu melayani (*serviceability*): mampu memberikan pelayanan prima..
- m. Ketepatan (*Accuracy*): ketepatan dalam pelayanan.<sup>135</sup>

### 3 Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan menurut Suti Marus dalam jurnalnya ada lima cara yaitu:

*Pertama*, perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*)<sup>136</sup>.

Konsep ini mengandung pengertian bahwa pihak pengelola senantiasa melakukan berbagai perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Konsep ini senantiasa memperbarui proses pendidikan berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Jika tuntutan dan kebutuhan pelanggan berubah, maka pihak pengelola pendidikan

---

<sup>135</sup> Usman Husaini, *Manajemen : Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 202013), hlm. 544-546.

<sup>136</sup> Suti Marus, Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan,Jurnal Medtex, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011



dengan sendirinya akan merubah mutu, serta selalu memperbarui komponen produksi atau komponen-konponen yang ada dalam institusi pendidikan.

*Kedua*, menentukan standar mutu (*quality assurance*).

Ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan meliputi standar mutu kurikulum, standar proses pembelajaran, atandar evaluasi.

*Ketiga*, perubahan kultur (*change of culture*)

Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua kompnen organisasi. Dalam kontek pendidikan, maka pihak pimpinan harus berupaya untuk membangun kesadaran anggotanya mulai dari pimpinan, staf, guru, siswa, dan berbagai unsur terkait (*Stakeholders*) seperti yayasan, orang tua, dan pengguna lulusan pendidikan akan pentingnya mempertahankan dan meningkatkan mutu pembelajaran, baik mutu proses maupun hasil akhir pembelajaran.

*Keempat*, perubahan organisasi (*upside down organization*)

Perubahan visi, misi dan tujuan pada suatu organisasi akan mempengaruhi sistem atau struktur yang melambangkan hubungan-hubungan kerja struktur organisasi dan pengawasan dalam organisasi, meliputi perubahan kewenangan, tugas-tugas dan tanggung jawab. Misalkan dari manajemen konvensional berubah ke manajemen berbasis sekolah.

*Kelima*, mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the costumer*)

Organisasi pendidikan sangat menghendaki kepuasan pelanggan, oleh karena itu perlunya mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan menjadi sangat penting, sebagaimana yang dikembangkan dalam unit public relations

Selanjutnya menurut Nanang Fattah dalam bukunya Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan menjelaskan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan dalam perbaikan mutu berkelanjutan adalah 1) peningkatan

secara bertahap, 2) perubahan budaya, 3) hubungan internal, 4) hubungan sekolah dengan stakeholders, 5) pemecahan masalah internal, dan 6) peran kepala sekolah. Faktor kunci keberhasilan pendekatan ini adalah kemampuan kepala sekolah dan guru terutama dalam menganalisis masalah mengonseptualkan arah baru perubahan dan mengelola perubahan.<sup>137</sup>

Adapun uraian proses dan tahapan strategi dalam perbaikan mutu pendidikan madrasah secara berkelanjutan adalah sebagai berikut:

a) Peningkatan Secara Bertahap

Bisa jadi perubahan itu amat sukar dilakukan, budaya atau kebiasaan lama biasanya sukar untuk ditinggalkan meski sesungguhnya kita tahu bahwa yang biasa dilakukan itu adalah langkah yang salah. Oleh karena itu perubahan dapat dilakukan secara bertahap (step by step), dilakukan dengan benar dan hati-hati yang di dalamnya terkandung upaya perbaikan dan peningkatan mutu. Dari perubahan secara bertahap tersebut dilanjutkan dengan perubahan berkesinambungan, yang melibatkan semua komponen atau personel sekolah.

b) Perubahan Budaya

Aspek budaya ternyata memiliki peran yang cukup penting dalam pencapaian peningkatan mutu berkelanjutan. Budaya dalam arti sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja, merupakan produk lembaga yang berakar dari sikap mental, komitmen, dedikasi, dan loyalitas setiap personel lembaga.

c) Hubungan Internal

Kunci keberhasilan peningkatan mutu adalah hubungan internal anatar semua pihak yang berkaitan. Dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) hal tersebut dapat diterjemahkan ke dalam hubungan antara

---

<sup>137</sup>Nanang Fatah, *op. cit.* hlm.120.

personel yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dengan kepala sekolah, atau antara kepala sekolah dan guru. Hal tersebut menyiratkan bahwa kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan bukanlah semata-mata pekerjaan individu, melainkan suatu kerja kolektif (*team work*), suatu hasil kerja yang dicapai secara bersama. Untuk itu dibutuhkan harmonisasi hubungan interpersonal, terjalinnya hubungan yang serasi antara individu di dalam lingkungan lembaga.

d) Menjaga Hubungan dengan *Stakeholders*

Salah satu indikator keberhasilan pencapaian mutu yakni adanya kesesuaian produk atau hasil kerja dengan kebutuhan yang diinginkan oleh *stakeholders* (pemangku berkepentingan). Kualitas yang dicapai tidak dapat ditentukan oleh lembaga secara sepihak, melainkan ada konfirmasi atau pengakuan bahwa hasil kerja lembaga cocok dengan kebutuhan dan keinginan pemakai (*stakeholder*). Dengan demikian, lembaga dituntut untuk senantiasa berhubungan dengan pihak yang berkepentingan, sedikitnya lembaga memahami secara pasti tentang apa yang diharapkan *stakeholders*.

e) Pemecahan Masalah Internal

Kegiatan pendidikan berkaitan dengan orang belajar yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sedangkan cara belajar yang baik adalah proses belajar yang sesuai dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka. Bagi lembaga/sekolah yang menerapkan MBS dengan pendekatan peningkatan mutu, dituntut untuk mampu mengantisipasi gaya belajar, sehingga dapat dikembangkan strategi yang tepat untuk setiap individu yang memiliki perbedaan dalam gaya belajar.

f) Peran Kepala Sekolah

Upaya peningkatan mutu berkelanjutan, melibatkan semua personel sekolah, yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap masalah mutu pendidikan di sekolah. Tumbuhnya komitmen di kalangan personel sekolah melalui peranan kepala sekolah

sebagai pimpinan pendidikan. Adanya pemahaman dan komitmen yang kuat dari kepala sekolah merupakan unsur yang amat penting, bahkan Sellis mengemukakan adanya kegagalan pada proses penerapan teori peningkatan mutu, utamanya disebabkan kurangnya komitmen dari pemimpin.<sup>138</sup>

#### 4. Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Menurut Satori sebagaimana dikutip Sri Haryati ada empat hal penting yang perlu dilakukan dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, yaitu: (1) pengkajian mutu pendidikan, (2) analisis dan pelaporan mutu pendidikan, (3) peningkatan mutu pendidikan, (4) penumbuhan budaya peningkatan mutu berkelanjutan, dan (5) Peningkatan mutu merujuk pada Standar Nasional Pendidikan.<sup>139</sup> Hubungan antar elemen dalam pengembangan dan peningkatan mutu dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut:

Gambar. 2.7 Hubungan antar elemen dalam Pengembangan dan Peningkatan Mutu.<sup>140</sup>



<sup>138</sup>*Ibid.*, hlm. 120-124.

<sup>139</sup>M Nurul Hakim, “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu dan Daya Saing (Studi Empiris pada MTs Banat NU Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015)”, Tesis, STAIN Kudus, 2016, hlm. 48.

<sup>140</sup>*Ibid*, hlm. 48.



Selanjutnya sekolah atau madrasah dalam melaksanakan pengembangan dan peningkatan mutu, harus mampu membuat *school plan* sebagai garis acuan yang meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Visi dan misi madrasah.
- b. Identifikasi permasalahan.
- c. Prioritas permasalahan yang dihadapi madrasah untuk segera diselesaikan.
- d. Alternatif cara yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah
- e. Prioritas pemecahan masalah.
- f. Tujuan program madrasah.
- g. Rencana Induk Pengembangan (RIP) madrasah dalam jangka waktu tiga tahun sampai lima tahun.
- h. Sumber dana untuk membiayai program/kegiatan-kegiatan dalam pengembangan madrasah.
- i. Proposal penunjang *block grant* yang terdiri dari program/kegiatan dan perkiraan anggaran.
- j. RAPBS yang memuat semua program/kegiatan dan anggaran dari semua sumber dalam jangka waktu satu tahun.<sup>141</sup>

##### **5. Pengukuran dan Evaluasi Mutu Pendidikan**

Untuk memastikan ketercapaian standar mutu dapat diukur dengan menggunakan konsep pengendalian mutu, yaitu suatu pemikiran dasar untuk menilai hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan proses kegiatan produk atau jasa (produsen) untuk mewujudkan mutu produk atau jasa yang berkesinambungan dalam konteks memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.<sup>142</sup>

Pengendalian mutu diarahkan pada pencapaian standar atau sasaran mutu yang telah ditetapkan dan perbaikan mutu berkelanjutan (*countinuous*

---

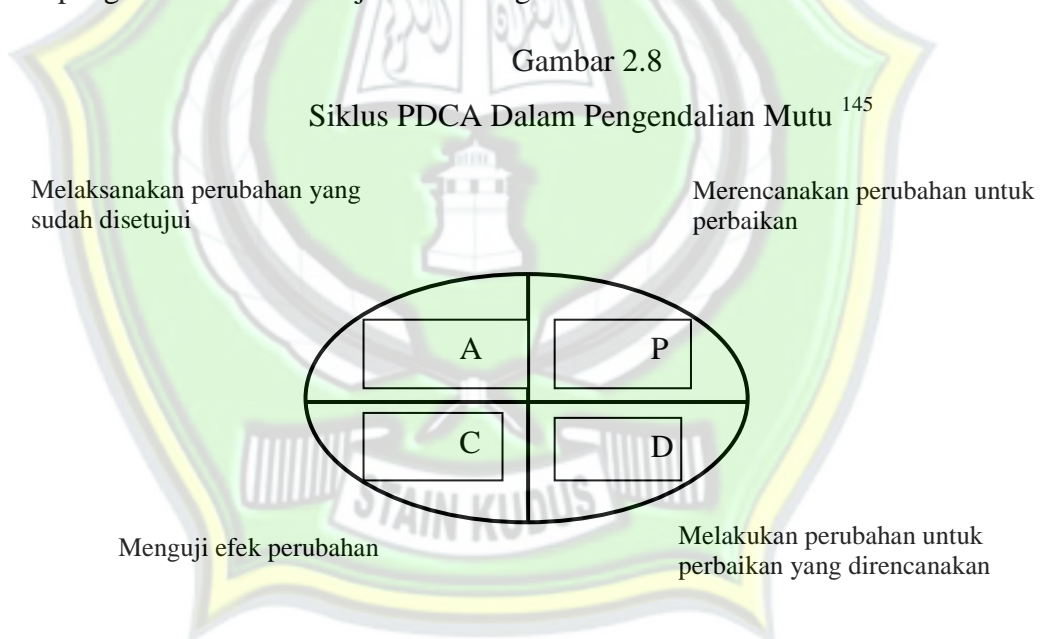
<sup>141</sup>Prim Masrokan Mutohar, *op. cit.*, hlm. 140.

<sup>142</sup>C.Rudy Prihantoro, *op. cit.*, hlm. 1.

*quality improvement*). Pada setiap periode mutu dilakukan evaluasi mutu yang difokuskan pada tingkat ketercapaian standar atau sasaran mutu dan atau pelaksanaan sistem penjaminan mutu, baik ditingkat perguruan tinggi maupun di setiap unit kerja.<sup>143</sup>

Menurut Ravianto sebagaimana dikutip C. Rudy Prihantoro, proses pengendalian mutu adalah memutarakan siklus *plan, do, check, action* (PDCA), yaitu melakukan perencanaan, pengerjaan atau proses, pengecekan atau evaluasi dan aksi perbaikan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas. Hakikat siklus PDCA adalah suatu metode untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.<sup>144</sup>

Selanjutnya siklus PDCA sebagai proses pengendalian dan pengukuran mutu ditunjukkan oleh gambar berikut:



Siklus PDCA merupakan penerapan dari konsep pengendalian mutu dan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, maka pengendalian

<sup>143</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm. 79.

<sup>144</sup>C.Rudy Prihantoro, *op. cit.*, hlm. 4.

<sup>145</sup>*Ibid.*, hlm. 5.

mutu harus dilakukan dengan maksimal pula, caranya dengan menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal.<sup>146</sup>

Menerapkan asas-asas pengendalian mutu maksimal perlu langkah-langkah pada masing-masing tahapan, antara lain:

a. Tahap perencanaan (*Plan*)

- 1) Harus ditentukan proses mana yang perlu diperbaiki, yaitu proses yang berkaitan erat dengan misi organisasi dan tuntutan pelanggan.
- 2) Menentukan perbaikan apa yang akan dilakukan terhadap proses yang dipilih.
- 3) Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk memilih proses yang paling relevan dengan perusahaan.

b. Tahapan pelaksanaan (*Do*)

- 1) Mengumpulkan informasi dasar tentang jalannya proses yang sedang berlangsung.
- 2) Melakukan perubahan yang dkehendaki untuk dapat diterapkan, dengan menyesuaikan keadaan nyata yang ada, sehingga tidak menimbulkan gejolak.
- 3) Kembali mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan telah membawa perbaikan atau tidak.

c. Tahapan pemeriksaan (*Check*)

Menafsirkan perubahan dengan menyusun data yang sudah terkumpul dalam grafik. Grafik yang lazim dipakai dalam pengendalian mutu, yaitu analisis, merangkum serta menafsirkan data dan informasi untuk mendapat kesimpulan.

d. Tahapan tindakan perbaikan (*Action*)

- 1) Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan, jika perubahan yang dilakukan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur yang baku.

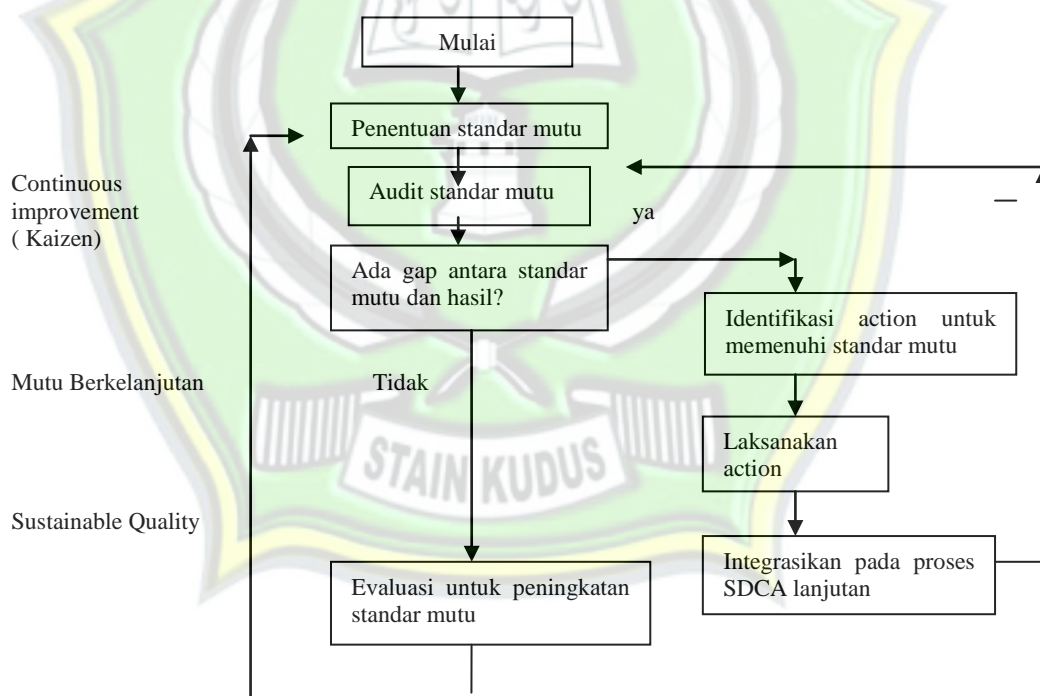
---

<sup>146</sup>*Ibid.*, hlm. 5.

- 2) Adanya pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan agar perubahan berjalan baik.
- 3) Pengkajian apakah mempunyai efek negatif pada bagian lain atau tidak.
- 4) Penentuan perubahan untuk menjaga agar seluruh karyawan melaksanakan apa yang diharapkan dalam prosedur yang telah digariskan.<sup>147</sup>

Proses pengendalian mutu dalam rangka penjaminan mutu setiap satuan kegiatan untuk setiap butir mutu pendidikan pada setiap tingkatan organisasi dan atau unit kerja digambarkan sebagai berikut:

Gambar .2.9 Proses Pengendalian Mutu dalam Rangka Penjaminan Mutu Pendidikan<sup>148</sup>



<sup>147</sup>*Ibid.*, hlm. 5-6.

<sup>148</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm. 83.



Dalam proses pengendalian mutu langkah awal yang dilakukan adalah penetapan standar mutu dan audit standar mutu. Selanjutnya dilakukan evaluasi atau pengukuran, apabila hasilnya telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan maka proses perencanaan diarahkan untuk peningkatan standar mutu selanjutnya sehingga terjadi perbaikan mutu berkelanjutan. Namun, apabila hasil evaluasi atau pengukuran menunjukkan adanya standar yang belum atau tidak tercapai maka harus dilakukan tindakan atau *action* agar standar atau sasaran mutu dapat dicapai.<sup>149</sup>

Selanjutnya asumsi implementasi konsep PDCA dalam pengendalian mutu yang bertujuan memastikan tercapainya standar mutu yang telah ditetapkan sebagaimana dikatakan oleh Rochmawati, dkk. yaitu, dengan kualitas yang unggul maka pelanggan dapat merasa puas, dan dengan adanya kepuasan pelanggan maka akan tercipta adanya *public trust*.<sup>150</sup>

## 6. Implikasi Mutu Pendidikan terhadap Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

Adapun dasar konsep daya saing dalam al-Qur'an adalah penerapan prinsip *fastabiq al-khoirot* yaitu berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan sebagaimana diperintahkan oleh Allah SWT. dalam surat al-Baqoroh ayat 148:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (١٤٨)

Artinya: “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam

<sup>149</sup>*Ibid.*, hlm. 82-83.

<sup>150</sup>Rochmawati, et, al, *op. cit.*, hlm. 255.

*membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”.*<sup>151</sup>

Terkait dengan mutu untuk memperoleh daya saing, Allah SWT. berfiman dalam al-Qur'an surat al-Mukminun ayat 61:

أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ (٦١)

Artinya: “mereka itu bersegera untuk mendapatkan kebaikan-kebaikan, dan merekalah orang-orang yang segera memperolehnya”.<sup>152</sup>

Sukses dalam lingkungan persaingan abad ke-21 memerlukan kemampuan spesifik, termasuk kemampuan untuk (1) menggunakan sumber daya yang langka secara bijaksana untuk mempertahankan biaya yang serendah mungkin, (2) secara konsisten mengantisipasi perubahan-perubahan teratur dalam preferensi pelanggan, (3) beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat, (4) mengidentifikasi, menekankan, dan secara efektif mengatur apa yang lebih baik dilakukan suatu perusahaan dibandingkan para pesaingnya, (5) secara kontinyu menstrukturisasi operasi perusahaan sehingga tujuan-tujuan dapat dicapai secara lebih efisien, dan (6) dengan sukses mengatur dan mendapatkan komitmen dari satuan kerja yang berada secara kultural.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup>Al Qur'an Surat AlBaqoroh Ayat 148, Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahnya, CV. TOHA PUTRA, Semarang, 1989, hlm. 38.

<sup>152</sup> *Ibid*, hlm. 533.

<sup>153</sup>Michael A. Hitt, et al, *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*, Terj. Tim Salemba, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2002, hlm. XV.

Adapun tujuan dari strategi bersaing adalah untuk menghasilkan keunggulan kompetitif, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mengungguli pesaing.<sup>154</sup>

a. Langkah-langkah Strategis Daya Saing

Dalam memenangkan persaingan dunia pendidikan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki spirit selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dulu digaris finis, karena persaingan adalah adu cepat untuk mencapai garis finis.<sup>155</sup>

Untuk menjadi sekolah yang berdaya saing dan unggul, manajemen sekolah dihadapkan pada permasalahan kemampuan menciptakan dan atau menawarkan berbagai program yang relatif lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Kesenjangan kemampuan ini dapat terjadi karena sumber daya yang dimiliki sejumlah sekolah cukup beragam dan tidak cukup kuat untuk dapat merespons tuntutan lingkungan sekolah dan atau persaingan.<sup>156</sup>

Strategi bukanlah tujuan melainkan alat untuk mempercepat tercapainya tujuan. Karena itu tidak ada yang bersifat mutlak dalam strategi, tapi harus dikembangkan secara fleksibel sesuai kebutuhan akan tercapainya tujuan. Terkait dengan itu, pimpinan melakukan analisis kebutuhan pasar serta memetakan kecenderungan dan kekuatan persaingan, menetapkan standar mutu dan merumuskan tuntutan kebutuhan pasar dan kecenderungan lingkungan ke dalam garis besar program.<sup>157</sup>

Untuk merumuskan strategi yang tepat, dibutuhkan langkah-langkah yang cermat dan dapat dipertanggungjawabkan. Di bawah ini disusun langkah-langkah perumusan strategi bersaing.

---

<sup>154</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 220.

<sup>155</sup> *Ibid.*, hlm. 184.

<sup>156</sup> Agus Rahayu, "Analisis Sumber Daya Sekolah dan Program Penciptaan Nilai Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah", *Jurnal Educationist*, Vol. IV No. 1, Januari 2010, hlm. 48.

<sup>157</sup> Dedi Mulyasana, *Op.Cit.*, hlm. 187.

- 1) Mengidentifikasi rencana kegiatan, tujuan dan arah kegiatan, serta aksi program yang akan dilakukan.
- 2) Menetapkan standar mutu penggunaan strategi.
- 3) Mengidentifikasi situasi lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan peluang, ancaman, hambatan, dan tantangan yang muncul dari lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.
- 4) Menganalisis berbagai kelemahan dan kesenjangan, baik kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan, antara harapan dengan kenyataan, antara sasaran dan strategi, maupun antara peluang dan ancaman.
- 5) Melakukan riset masa depan dan sekaligus mempelajari sifat dan arah perubahan yang diperkirakan akan berpengaruh langsung terhadap dinamika usaha.
- 6) Menyusun strategi alternatif yang mampu menjawab berbagai tantangan perubahan. Strategi ini harus disusun secara fleksibel dan mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang kemungkinan akan timbul di masa depan.<sup>158</sup>

Bagaimanapun baiknya rumusan strategi atau pendekatan strategi tidak akan membawa hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sikap strategis yang baik. Di bawah ini dikemukakan sikap dan langkah strategis yang meliputi hal-hal di bawah ini.

- 1) Kondisikan dan pastikan komponen organisasi yang terlibat memiliki keunggulan daya saing (SDM, sumber dana, sarana dan prasarana belajar, visi, misi, program, strategi, jaringan dan kerja sama, leadership, daya dukung masyarakat, dsb.)
- 2) Selalu memperbaharui misi, program, dan strategi yang dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Kritis terhadap berbagai strategi yang diterapkan dan peka terhadap strategi baru yang diterapkan oleh para pesaing.
- 4) Berorientasi pada kepuasan pengguna layanan jasa pendidikan.

---

<sup>158</sup>*Ibid.*, hlm.187-188.



- 5) Belajar pada kegagalan dan berguru pada kesuksesan orang lain.
- 6) Tidak memberi nilai berlebih terhadap diri sendiri dan selalu menghargai setiap dukungan, sikap, pemikiran, dan hasil karya orang lain.
- 7) Selalu berada pada waktu yang tepat, bersama orang yang tepat, dan di tempat yang tepat.
- 8) Cermat dalam memanfaatkan peluang dan dalam menguasai sumber-sumber informasi, lincah dalam melakukan perubahan dan dalam membangun jaringan dan kerja sama dengan pihak luar, serta selalu tidak puas akan hasil yang diperoleh sehingga ia bekerja keras untuk menyusun langkah dan strategi baru guna memperbaiki berbagai kekurangan.
- 9) Selalu menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan bagi semua pihak.
- 10) Efisien, dalam menggunakan waktu, tenaga, pikiran, dan dana, sehingga selalu mempunyai langkah strategis yang lebih efektif dalam melakukan tugas.<sup>159</sup>

Ara Hidayat dan Imam Machali merumuskan langkah-langkah strategis memenagkan persaingan pemasaran sekolah/madrasah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Pasar

Dalam konteks pendidikan madrasah, identifikasi dapat dilakukan dengan melihat bahwa lembaga pendidikan madrasah sesungguhnya mempunyai kapasitas dan potensi besar dalam upaya ikut mencerdaskan kehidupan bangsa dan mensukseskan program wajib belajar nasional. Pasar jasa pendidikan dari sudut pandang marketing secara sederhana dapat dikelompokkan ke dalam segmen pasar emosional dan segmen pasar rasional.

---

<sup>159</sup>*Ibid.*, hlm. 224-225.

Madrasah sebagaimana pembagian segmentasi pasar tersebut berada pada segmen pasar emosional. Pelanggan atau pendaftar ke pendidikan madrasah adalah mereka yang mempunyai keterkaitan religius, orang tua yang alumni madrasah, pernah menempuh pendidikan pesantren, jama'ah pengajian atau majelis ta'lim dan masyarakat pada umumnya yang menganggap penting penanaman akhlak, etika religius dan dasar-dasar agama yang memadai.

## 2) Segmentasi Pasar dan Positioning

Segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang dibedakan berdasarkan kebutuhan, karakteristik atau tingkah laku, yang mungkin membutuhkan produk yang berbeda. Sedangkan *positioning* adalah karakteristik dan perbedaan (*diferensiasi*) produk yang nyata yang memudahkan konsumen untuk membedakan produk jasa antara satu lembaga dengan lembaga lainnya.

## 3) Diferensiasi Produk

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar. Dari banyaknya sekolah yang ada, orang tua siswa akan kesulitan untuk memilih sekolah anaknya dikarenakan atribut-atribut kepentingan sekolah semakin standar. Sekolah hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lainnya dalam bentuk-bentuk kemasan yang menarik seperti logo dan slogan. Melakukan perbedaan secara mudah dapat pula dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap panca indra yang memberikan kesan baik, seperti pemakaian seragam yang menarik, gedung sekolah yang bersih atau stiker sekolah.

## 4) Komunikasi Pemasaran

Untuk memenangi persaingan pengelola sekolah hendaknya dapat mengkomunikasikan pesan-pesan pemasaran sekolah yang diharapkan pasar. Sekolah sebagai lembaga ilmiah akan lebih elegan apabila bentuk-bentuk komunikasi disajikan dalam bentuk/format ilmiah, seperti penyelenggaraan kompetisi bidang studi, forum ilmiah

dan yang paling efektif adalah publikasi prestasi oleh media independen seperti berita dalam media massa.

5) Pelayanan Sekolah/Madrasah

Pelayanan sekolah terlihat sebagaimana yang diinginkan oleh konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Beberapa ciri-ciri organisasi jasa yang baik yaitu memiliki:

- a. Konsep strategis yang memiliki fokus kepada pelanggan.
- b. Komitmen kualitas dari manajemen puncak.
- c. Penetapan standar yang tinggi.
- d. Sistem untuk memonitor kinerja jasa.
- e. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan.
- f. Memuaskan karyawan sama dengan pelanggan.<sup>160</sup>

b. Strategi Keunggulan Biaya dalam Daya Saing

Buchori Alma dan Ratih Hurriyati mengutip pernyataan Michael E Porter dalam bukunya bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi dapat bersumber dari biaya rendah, yaitu organisasi dapat melaksanakan seluruh aktivitas usaha secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan harga yang relatif lebih rendah dari pesaingnya.<sup>161</sup>

Dalam strategi keunggulan biaya organisasi berusaha menawarkan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya yang sejenis. Namun tidak berarti bahwa strategi ini kemudian mengabaikan sama sekali atribut barang lain selain harga, misalnya soal kualitas dan pelayanan konsumen yang menjadi dasar pengembangan strategi diferensiasi.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan "Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah"* Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 243-247.

<sup>161</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm. 177.

<sup>162</sup>Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik, Konsep dan Analisis*, LPP STIM YKPN, Yogyakarta, Cetakan 5, 2014, hlm. 260.

Substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk suatu satuan manfaat yang relatif sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relatif sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah.<sup>163</sup>

c. Strategi Diferensiasi dalam Daya Saing

Strategi keunggulan daya saing yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan yaitu dengan menciptakan suatu yang baru yang dirasakan sebagai hal yang unik baik dalam teknologi, karakteristik khusus, layanan pelanggan atau bidang-bidang lainnya.<sup>164</sup>

Substansi strategi daya saing diferensiasi (*differentiation strategy*) berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu satuan manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relatif sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama.<sup>165</sup>

Michael A. Hitt sebagaimana diterjemahkan Ahmad Hedyanto mengatakan fokus strategi diferensiasi adalah secara terus menerus melakukan investasi dalam pembedaan produk dan mengembangkan citra dengan cara yang dihargai konsumen. Strategi pembedaan dicirikan dengan kualitas tinggi, bentuk tidak biasa, jasa pelayanan yang tanggap, inovasi produk dan kepemimpinan teknologi yang cepat.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm.67-68.

<sup>164</sup>Michael E. Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Terj. Sigit Suyanto, Karisma Publishing Group, Tangerang, 2007, hlm. 73-74.

<sup>165</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm. 68.

<sup>166</sup>Michael A. Hitt, et, al, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Prsaingan dan Globalisasi*, Terj. Ahmad Hedyanto, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1997, hlm. 125.



#### d. Strategi Fokus dalam Daya Saing

Strategi fokus sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Strategi ini memilih fokus pada segmen atau kelompok segmen tertentu dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan segmen yang lain.<sup>167</sup>

Michael E. Porter sebagaimana diterjemahkan tim penerbit karisma mengatakan strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan atau organisasi dengan menerapkan strategi fokus akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dari pada pesaing yang bersaing lebih luas.<sup>168</sup>

Selanjutnya strategi ini fokus melayani segmennya dengan strategi keunggulan biaya atau strategi diferensiasi. Penganut strategi fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.<sup>169</sup>

Akhirnya konsep mutu dalam pendidikan ini perlu diperhatikan beberapa catatan sebagai berikut;

- a. Setiap penyelenggara dan pengelola pendidikan perlu memahami betul visi atau wawasan tentang mutu pendidikan sehingga dengan jelas dapat mengarahkan ke mana satuan pendidikan yang dikelola akan diarahkan. Bagaimana satuan pendidikan dengan kesadaran memposisikan dirinya di dalam upaya peningkatan mutu jauh lebih penting.
- b. Konsep mutu dalam pengertian standar yang sebenar-benarnya sungguh sulit diterapkan dalam dunia pendidikan, apalagi konsep ini semula

---

<sup>167</sup>Michael E. Porter, *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)*, Terj. Tim Penerbit, Karisma Publishing Group, Tangerang, 2008, hlm. 30.

<sup>168</sup>Michael E. Porter, *Competitive Strategy (Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis industri dan Pesaing)*, Terj. Agus Maulana, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 1997, hlm. 34-35.

<sup>169</sup>Buchori Alma dan Ratih Hurriyati (Ed). *op. cit.*, hlm.178.

diterapkan di dunia bisnis yang berkaitan dengan dunia produksi barang. Konsep standar yang berarti penerapan system kualitas harus menjaga konsistensi mutu produk, agaknya secara metodologi sulit untuk diterapkan di dunia pendidikan. Ada kesulitan menstandarkan *input-proses-dan output* pendidikan meskipun ada yang berupaya kearah itu, misal menyeleksi calon siswa, guru-guru, kurikulum standar, serta ujian/tes yang standar. Misalnya, menstandarkan persyaratan siswa yang masuk melalui seleksi tertentu dapat dilakukan, masih ada problem tentang sidak dan motivasi tiap anak yang berbeda, apalagi dari segi kepribadian dan potensi lainnya, setiap orang memiliki keunikan. Dari segi proses tak ada guru yang secara konsisten mengupayakan pengalaman belajar yang sama, dan seandainya ada hal ini justru sesuai perkembangan dan kepribadiannya.

Dari sisi produk, bagaimanapun upaya system manajemen mutu yang dilakukan sulit untuk menjamin konsistensi kualitas hasil yang terukur/cermat, berbeda dengan produk yang berupa barang yang konsistensinya lebih dapat dijamin dari desain, bahan, mesin pemroses, dan hasilnya. Berkaitan dengan produk ini, ada yang beranggapan bahwa siswa merupakan produk pendidikan. Akan tetapi dari sisi pandangan bahwa pendidikan sebagai lembaga yang menyediakan jasa, siswa adalah konsumen/klien 'primer', yang langsung menggunakan /menikmati jasa pendidikan. Dengan demikian layanan dan proses pendidikan yang diterima atau dialami oleh siswa dapat dipandang sebagai produk pendidikan. Dalam hal ini, apa pun pandangan yang dianut untuk menjaga konsistensi standar keduanya bukanlah sesuatu yang mudah.

Lalu bagaimana penjaminan mutu dengan standar-standar yang digunakan dapat dilakukan di dunia pendidikan (lembaga pendidikan) ? Langkah praktis sementara yang ditempuh adalah mengalihkan focus bukan pada proses belajarnya, tetapi lebih pada perolehan hak layanan (*level of entitlement*) yang diharapkan oleh siswa dari institusi yang

bersangkutan. Kalau tingkat memperoleh hak layanan yang disediakan oleh suatu sekolah didefinisikan dengan baik dan terus menerus dijaga konsistensinya maka hal ini akan mempunyai dampak pada proses pembelajaran yang efektif, tanpa harus mengamati konsistensi proses belajar – mengajar yang merupakan suatu seni dan profesionalisme guru. Hak memperoleh layanan dimaksud, misalnya layanan remedial, program pengayaan, informasi atas nilai, berkonsultasi dengan guru, penggunaan perpustakaan, dan fasilitas lain serta laboratorium, komputer, sarana olahraga, dan lainlain yang dijanjikan dan disediakan oleh sekolah secara jelas dan dijaga konsistensinya oleh manajemen sekolah.

- c. Siapa konsumen atau pelanggan pendidikan ? Konsumen mana yang dapat memberikan penilaian (*judgement*) atas mutu pendidikan ? Menurut Sallis, (1993) ada konsumen eksternal dan konsumen internal. Siswa merupakan konsumen primer karena merekalah yang memperoleh layanan langsung dari institusi pendidikan. Orang tua dan pemerintah sebagai konsumen sekunder karena mereka yang membiayai individu atau institusi pendidikan yang bersangkutan sehingga sangat penting dan menentukan. Pengguna lulusan (dunia kerja), pemerintah, dan masyarakat luas sebagai konsumen tersier karena sungguhpun tidak langsung berhubungan dengan lembaga pendidikan, tetapi pengaruhnya sangat penting. Konsumen primer, sekunder, dan tersier dimaksud merupakan konsumen eksternal seiring juga disebut (*eksternal stakeholders*). Di samping konsumen eksternal, terdapat konsumen internal yaitu para guru/staf pengajar dan staf sekolah pada umumnya. Peran mereka dalam mengupayakan layanan pendidikan yang bermutu sangat penting di dalam pengelolaan mutu pendidikan. Oleh karena itu, *feedback* dan kerja sama antara mereka sangat penting di dalam pengelolaan mutu pendidikan. Di dalam praktiknya sekarang suara masyarakat sebagai salah satu *stakeholders* sering di ambil alih oleh DPR/DPRD karena mereka merasa secara resmi dianggap sebagai wakil rakyat. Dalam konteks Indonesia saat ini, ada institusi Dewan Pendidikan

dan Komite Sekolah yang perannya lebih focus pada akuntabilitas pelaksanaan pendidikan.

### C. Kajian Pustaka

Dari hasil kajian dan penelusuran terbatas terhadap hasil penelitian terdahulu, ada beberapa penelitian yang mempunyai kedekatan dengan penelitian ini, baik dari aspek metodologi maupun fokus penelitian, yaitu:

1. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Moh. Abdul Muchlis berupa skripsi yang berjudul “ Implementasi Manajemen Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur”<sup>170</sup>. Skripsi ini menitik beratkan pada penelitian tentang penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum yang mempunyai visi dan misi yang Islami dengan tujuan berdakwah melalui dunia yang sudah modern, khususnya di jurusan manajemen dakwah.
2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Siti Mardiyatul Khoiriyah tahun 2008 berupa tesis yang berjudul “ Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidik ( Studi multi kasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Bilitar )”<sup>171</sup>. Tesis ini menitik beratkan pada penelitian tentang penerapan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidik di MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar

---

<sup>170</sup>Moh. Abdul Muchlis, *Implementasi Manajemen Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur*, Skripsi, Yogyakarta, Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010

<sup>171</sup>Siti Mardiyatul Khoiriyah, *Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Pendidik ( Studi multi kasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Bilitar )*, Tesis, Malang, Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2008



3. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Ummi Saroh Salamah tahun 2010 berupa skripsi yang berjudul “ Penerapan Manajemen Mutu dalam Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Bogor”<sup>172</sup>.

Skripsi ini menitik beratkan pada penelitian tentang penerapan manajemen mutu dalam upaya peningkatan kompetensi profesional pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Bogor.

4. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Endang Erawati tahun 2007 berupa tesis yang berjudul “ Manajemen Mutu Terpadu Madrasah Aliyah ( Studi tentang Model Quality Control Madrasah Aliyah Al Ma’arif Singosari dan Madrasah Aliyah An Nur Bululawang Kabupaten Malang )”<sup>173</sup>.

Tesis ini menitikberatkan pada penelitian tentang penerapan manajemen mutu terpadu Model Quality Control di Madrasah Aliyah Al Ma’arif Singosari dan Madrasah Aliyah An Nur Bululawang Kabupaten Malang.

Sementara penelitian yang akan dilaksanakan penulis menitikberatkan pada bagaimana pelaksanaan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan MA. Raudlatusy Syubban Sekarjalak Margoyoso Pati sebagai suatu lembaga pendidikan Islam.

#### **D. Kerangka Berfikir**

Untuk mempermudah pemahaman dan memperjelas tentang arah penelitian ini, maka penulis mencoba memaparkan alur kerangka berfikir dalam penulisan tesis ini.

---

<sup>172</sup>Ummi Saroh Salamah, *Penerapan Manajemen Mutu dalam Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Bogor*, Sekripsi, Jakarta, Program Studi Manajemen Pendidikan, Jurusan Kependidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syrif Hidayatullah, Jakarta, 2010

<sup>173</sup> Endang Erawati, *Manajemen Mutu Terpadu Madrasah Aliyah ( Studi tentang Model Quality Control Madrasah Aliyah Al Ma’arif Singosari dan Madrasah Aliyah An Nur Bululawang Kabupaten Malang )*, Tesis, Malang, Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2007

Implementasi manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam (madrasah) adalah salah satu upaya bagaimana mengelola madrasah sedemikian rupa untuk mengembangkan dan mempertahankan atau mengupayakan suatu posisi unggul dibandingkan pesaing. Untuk mengetahui keunggulan yang dimilikinya, maka madrasah harus menganalisis dirinya menggunakan analisis lingkungan eksternal dan internal, kemudian menyusun formulasi strategi dengan menerapkan analisis SWOT sebagai alat formulasinya. Berangkat dari hasil analisis tersebut, madrasah dapat menghasilkan rumusan strategi yang kemudian diimplementasikan dalam manajemen madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Keberadaan visi, misi, dan tujuan madrasah sangatlah penting, karena dari situ madrasah akan mengetahui seluruh program yang dilaksanakan guna mencapai tujuan pendidikannya. Demi mencapai tujuan yang diinginkan, madrasah perlu mengetahui lingkungan eksternal dan internalnya. Aspek lingkungan eksternal madrasah terdiri dari sosial-ekonomi masyarakat, iptek, politik dan hukum (pemerintahan), dunia usaha dan dunia industri. Sedangkan aspek lingkungan internal dimulai dari sumber daya yang dimiliki mulai dari unsur siswa, pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum, keuangan dan sarana prasarana madrasah.

Selanjutnya madrasah menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi hasil analisis lingkungan eksternal dan internal. Dengan analisis SWOT, madrasah dapat mengidentifikasi aspek yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil yang diperoleh dari analisis SWOT berupa kekuatan dan peluang dapat dimanfaatkan madrasah sebagai keunggulannya. Sedangkan hasil analisis yang berupa kelemahan dan ancaman dapat segera diatasi dan menjadi bahan evaluasi bagi madrasah.

Berdasarkan paparan di atas, rasanya perlu sekali diadakan penelitian terkait implementasi manajemen strategik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam dalam hal ini adalah MA Raudlatusy Syubban Sekarjalak Margoyoso Pati, sehingga dapat dijadikan referensi atau rujukan bagi siapapun dari stakeholders.

Dari uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Kerangka berfikir Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MA Raudlatusy Syubban Sekarjalak Margoyoso Pati)

