

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Kata manajemen menurut Hornby, kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur. kata manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," misalnya dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Bahasa prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*¹

Manajemen menurut Nanang Fatah diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para professional dituntut oleh kode etik².

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori, karena teori harus terdiri dari konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dan membuktikan ramalan itu berdasarkan penelitian. Setelah dipelajari selama beberapa zaman, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja sama. Menurut Gullick dalam Nanang Fatah manajemen memenuhi syarat sebagai ilmu pengetahuan karena memiliki serangkaian teori, meskipun teori-teori itu masih terlalu umum dan subjektif. Selanjutnya dikatakan bahwa perjalanan suatu ilmu, teori-teori manajemen yang diuji dengan pengamalan. Manajemen menjadi suatu ilmu, jika teori-teorinya

¹ Albert Sidney Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (Oxford University Press, 1989)

² Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2011), cet. Ke-11, 1.

mampu menuntun manajer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan dari tindakan-tindakannya.³

Manajemen sebagai seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: Pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi. Ketiga unsur tersebut terkandung dalam manajemen. Oleh karena itu, keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya melatih seniman. Manajemen sebagai suatu profesi dituntut mempunyai kemampuan/kompetensi: konseptual, sosial dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi. Kemampuan ini diperlukan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dengan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Sedangkan kemampuan teknik bidang khusus, misalnya teknik penyusunan program, anggaran.⁴

Manajemen sebagai profesi. Tidak semua pekerjaan adalah profesi. Pekerjaan yang biasa dikerjakan oleh semua orang bukanlah pekerjaan profesi. Pekerjaan menyapu dengan sapu lidi, belum menjadi profesi karena semua orang bisa mengerjakannya. Tetapi menyapu dengan mesin, bisa menjadi profesi karena tidak semua orang bisa menyapu dengan sapu mesin. Suatu pekerjaan menjadi profesi, bila pekerjaan tersebut menuntut keahlian khusus, sehingga menjadi orang yang profesional maka seseorang yang mengerjakan pekerjaan profesi tersebut harus memiliki pendidikan akademik, pelatihan dan pengalaman kerja di bidang profesi tersebut.⁵

Manajemen sebagai ilmu. Tidak semua pengetahuan (*knowledge*) dapat menjadi ilmu (*science*). Suatu pengetahuan menjadi ilmu bila didukung oleh tiga pilar ilmu, yaitu aspek *ontologis*, *epistemologi* dan *aksiologi*. Ontologis adalah objek ilmu atau yang menjadi bidang garapan ilmu. Manajemen telah menjadi ilmu, karena telah memiliki objek atau bidang garapan yaitu mengatur kerjasama antar

³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2011), cet. Ke-11, 2.

⁴ Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 3.

⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta 2013) , cet. Ke-1, 9.

orang untuk mencapai tujuan. Epistemologi adalah metode yang digunakan untuk mengembangkan ilmu. Metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu manajemen antara lain dengan metode penelitian baik metode kuantitatif, kualitatif maupun kombinasi. Aksiologi terkait dengan manfaat ilmu, dalam hal ini adalah ilmu manajemen. Seperti telah dikemukakan manajemen bermanfaat untuk mengelola berbagai jenis dan tingkatan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian manajemen telah menjadi ilmu, karena memiliki objek atau binang garapan, memiliki metode untuk mengembangkan ilmu manajemen dan manajemen telah dimanfaatkan untuk mengelola berbagai jenis organisasi untuk mencapai tujuan.⁶

Manajemen dalam perusahaan menurut Matz terdiri dari beberapa individu yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok : (1) kelompok manajemen tingkat pelaksana (*operational management*) meliputi para supervisor, (2) kelompok manajemen menengah (*middle management*), meliputi kepala departemen, manajer divisi, dan manajer cabang, dan (3) manajemen eksekutif (*executive management*) atau disebut juga manajemen puncak (*top management*) yang meliputi presiden, wakil presiden dan beberapa eksekutif sebagai penanggung jawab dari fungsi-fungsi: pemasaran, pembelanjaan, produksi (*manufacturing*), pembiayaan (*finance*) dan akuntansi. Manajemen eksekutif secara prinsipil berkenaan dengan pembuatan keputusan jangka panjang, manajemen menengah berkaitan dengan keputusan jangka menengah, dan manajemen oprasional berkaitan dengan pembuatan keputusan jangka pendek.⁷

Konsep manajemen dapat digambarkan dalam kalimat seperti "membuat keputusan, memberi perintah, menetapkan kebijakan, menyediakan pekerjaan dan *system reward* (imbalan), dan memperkerjakan orang untuk melaksanakan kebijakan". Manajemen menetapkan tujuan yang akan dicapai dengan mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan dengan kecakapan dan pengalaman personal. Supaya berhasil, manajemen melaksanakan secara efektif

⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, 12.

⁷ Adolph Matz, *Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian*, (Jakarta: Erlangga, 1991), cet. ke-9, 2.

fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian merupakan fungsi utama manajemen eksekutif, sedangkan pengawasan merupakan fungsi manajemen operasional (*lower management*). Pelaksanaan ketiga fungsi utama tersebut membutuhkan keterlibatan (partisipasi) dari tiap tingkatan manajemen.⁸ Menurut Rohman & Amri manajemen berasal dari kata bahasa Inggris "to manage" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu: manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.⁹

Tabel 2. 1 Definisi Manajemen menurut Beberapa Ahli

PAKAR	Pengertian
Donely, Gibson dan Ivancevich	Manajemen sebagai suatu proses dimana sebagai usaha individu dan kelompok dikordinasikan untuk mencapai tujuan bersama
Oe Liong Lee	Adalah ilmu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengevaluasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan bersama
Robin dan Coutard	Suatu Proses untuk membuat aktifitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain
American Society of Mechanical Engineers	Merupakan ilmu dan seni mengorganisasikan dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia
Engkoswara dan Aan Komariah	Merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan,

⁸ Adolph Matz, *Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian*, 2.

⁹ Muhammad Rohman dan Sofar Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Prestasi Pustaka Publisher, 2012) Cet. Ke-1, 2.

	<p>keterampilan, khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan kegiatan baik secara perorangan maupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasikan dan menggunakan sebagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produkti, efisien dan efektif¹⁰.</p>
--	---

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, nampaknya para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen. Perbedaan definisi yang diberikan para ahli disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang dan pengalaman mereka. Namun demikian manajemen dapat disimpulkan sebagai cara yang dilakukan untuk mengatur berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai tujuan tertentu.

Chung di dalam Sugiono mengklasifikasikan pekerjaan manajemen ada dua yaitu pekerjaan yang bersifat normatif dan deskriptif. *The normatif view specifies what managers are supposed to do in the process of managing, the descriptive view describes what managers actually do on their job.* Pandangan yang bersifat normatif lebih menekankan pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, dan pandangan yang bersifat deskriptif lebih menekankan pada pekerjaan aktual yang sehari-hari dikerjakan manajer. Selanjutnya dinyatakan *The normatif view of managing define management as the process of getting the job done. Managerial effectiveness is said to increase when organizational activities are more efficiently, planned, organized, coordinated, and controlled.* pandangan normatif menyatakan bahwa manajemen adalah proses pelaksanaan pekerjaan. Kegiatan manajerial akan meningkat efektifitasnya, apabila direncanakan, diorganisasikan, dikoordinasikan dan dikendalikan secara efisien¹¹.

Seperti telah dikemukakan bahwa, pandangan normatif tentang pekerjaan manajemen lebih menekankan pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen menurut Chung adalah perencanaan, pengorganisasian,

¹⁰ Muhammad Rohman dan Sofar Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Prestasi Pustaka Publisher, 2012), Cet. Ke-1, 3.

¹¹ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta 2013) , cet. Ke-1, 4.

pengkoordinasian, pengendalian. Menurut Terry fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dan menurut Robin and Coultel fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan dapat diartikan sebagai *deciding the objective of an organization and subunits* (menentukan tujuan organisasi) *determining the mean of achieving them* (menentukan cara untuk mencapai tujuan organisasi). Perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Perencanaan akan menghasilkan kebijakan, rencana, prosedur, anggaran dan jadwal kegiatan. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai *grouping organizational activities in some logical fashion* (pengelompokan aktifitas/pekerjaan organisasi ke bentuk gambaran kerja yang logis) *Structuring the relationship among the group members* (membuat struktur hubungan kerja antara anggota kelompok, *defining working relationship among groups* (membuat hubungan antar kelompok kerja). Pengkoordinasian (*Coordination*) dapat diartikan sebagai “ *a process of motivation leading and communicating with employees for the purpose of achieving organizational goals*”. Pengkoordinasian adalah proses memotivasi, memimpin dan mengkomunikasikan kepada para pegawai tentang tujuan organisasi dan cara mencapainya. Pengendalian (*control*) dapat diartikan sebagai “*the process of seeing whether organizational activities are achieved as planned*”. (Pengendalian telah sesuai dengan rencana atau tidak). Kegiatan pengendalian meliputi empat langkah¹² yaitu: Menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja secara actual, membandingkan kinerja aktual dengan standar dan melakukan tindakan untuk perbaikan bila terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dengan kinerja standar.

Adapun unsur manajemen dikenal dengan 7 m yaitu man, money, material, methods, machines, market, minute.¹³

¹² Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, 4.

¹³ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, 16

Tabel 2. 2 Fungsi Manajemen

Sumber Daya	Fungsi Manajemen			
	Planing	Organizing	Actuating	Controlling
Man	1	8	15	22
Money	2	9	16	23
Matrials	3	10	17	24
Methods	4	11	18	25
Machines	5	12	19	26
Market	6	13	20	27
Minute	7	14	21	28

Berdasarkan gambar tersebut, ruang lingkup penelitian manajemen yang utama adalah: Perencanaan *man*, terkait prediksi jumlah, kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia yang diperlukan dalam suatu organisasi. Perencanaan *money*, perencanaan ini terkait dengan perencanaan kebutuhan uang yang diperlukan organisasi untuk membiayai pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Perencanaan *matrials*, bahan mentah yang akan dikelola organisasi. Perencanaan material berarti menentukan kuantitas dan kualitas material yang akan diolah oleh organisasi. Perencanaan *methods*, perencanaan terhadap prosedur dan metode-metode kerja yang akan digunakan untuk mengerjakan berbagai pekerjaan organisasi. Perencanaan *machine*, mesin dalam hal ini bukan sekedar mesin, tetapi semua peralatan yang akan digunakan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan organisasi, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan lebih cepat, akurat dan memuaskan. Perencanaan mesin berarti penentuan jenis, jumlah dan kualitas peralatan kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Perencanaan *market*, perencanaan pasar yang akan menggunakan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Perencanaan *minute*, perencanaan terhadap waktu pelaksanaan pekerjaan organisasi. Pada kegiatan ini semua pekerjaan yang telah ditetapkan dibuat jadwal pelaksanaan kerjanya, kapan mulai dan kapan selesainya.

Pengorganisasian *man*, berarti menata sumber daya manusia dalam struktur organisasi. Pengorganisasian *money*, kegiatan pengorganisasian sumber-sumber keuangan, mengelompokkan penyimpanan uang, dan mengalokasikan uang untuk membiayai setiap kegiatan. Pengorganisasian *material*, pengorganisasian material ke dalam bentuk, ukuran, jenis bahan, warna dan sifat-sifatnya. Pengorganisasian *method*, kegiatan pengelompokan metode kerja organisasi menurut fungsi, jenis dan

sifatnya serta keuntungan satu metode dibandingkan dengan metode lain. Pengorganisasian *machine*, kegiatan pengorganisasian sarana dan prasarana, serta alat-alat kerja menurut fungsi, jenis, sifat-sifat dan usianya.

Pengorganisasian *market*, kegiatan pengorganisasian pasar untuk menjual produk organisasi menurut jenis, ukuran, letak, jarak, dan besar kecilnya. Pengorganisasian *minute*, pengelompokan waktu berdasarkan tahu, bulan, hari, jam, menit, durasi yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Actuating man, kegiatan memberdayakan, mengarahkan, memotivasi, dan memimpin para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga terarah dan pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan kerjanya. *Actuating money*, kegiatan menggunakan uang yang telah direncanakan dan diorganisasikan untuk pembiayaan pada setiap kegiatan. *Actuating material*, kegiatan memproses material yang telah direncanakan dan diorganisasikan untuk diubah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. *Actuating methode*, kegiatan menggunakan metode kerja yang telah direncanakan dan diorganisasikan untuk digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. *Actuating machine*, kegiatan mendayagunakan peralatan, sarana dan prasarana kerja yang telah direncanakan untuk membantu dalam proses kerja akan lebih cepat, hemat, tepat, dan akurat. *Actuating market*, kegiatan menggunakan pasar yang telah direncanakan dan diorganisasikan sebagai tempat penjualan barang dan jasa yang merupakan produk dari suatu organisasi. *Actuating Minute*, kegiatan menggunakan waktu yang telah direncanakan dan diorganisasikan untuk melaksanakan pekerjaan.

Controlling man, kegiatan pengawasan dan pengendalian terhadap semua pegawai yang melaksanakan pekerjaan, agar pekerjaan yang dilaksanakan tidak menyimpang dari rencana. *Controlling money*, kegiatan pengawasan dan pengendalian terhadap uang yang digunakan untuk membiayai kegiatan, agar tidak menyimpang dari yang direncanakan. *Controlling material*, kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam penggunaan material/bahan mentah, agar bahan yang diolah dalam proses produksi tidak menyimpang dari yang direncanakan.

Controlling method, kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam penggunaan metode kerja yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan, agar

metode kerja yang digunakan tidak menyimpang dari yang direncanakan. *Controlling machine*, kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam penggunaan alat-alat kerja serta sarana dan prasarana kerja, agar alat-alat yang dipergunakan dalam proses produksi tidak menyimpang dari yang direncanakan. *Controlling market*, kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam penggunaan pasar untuk menjual barang dan jasa agar pasar yang digunakan dalam proses pemasaran yang tidak menyimpang dari yang direncanakan. *Controlling minute*, kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam penggunaan waktu yang telah dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan organisasi agar waktu yang digunakan tidak menyimpang dari yang direncanakan.

Kata strategis berasal dari bahasa Yunani: “*Strategos*” (*Stratos* = militer dan “*ag*” = memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Dalam manajemen.¹⁴ Akdon menyebutkan bahwa kata “strategis” bermula dari dunia militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas komandan dalam menghadapi musuh yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.¹⁵ Perkembangan selanjutnya, manajemen strategis diadopsi oleh dunia usaha pada tahun 1950-an dan berkembang pesat dan sangat populer pada tahun 1960 hingga 1970-an.

Konsep strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Definisi strategi dikemukakan oleh Chandler di dalam Sedarmayanti bahwa

¹⁴ Suryana, *Manajemen Strategik Untuk Bisnis Dan Organisasi Non Profit*, (Ciamis: Program Pascasarjana Universitas Galuh Tahun 2010), 4.

¹⁵ Akdon, *Manajemen Strategik Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Afabeta, 2007), 3.

strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pertama, *Distinctive competence*, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Kedua, *Competitive advantage*, keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar dan yang ketiga strategi fokus, cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh.¹⁶

Wheelen & Hunger menyebutkan *Strategic management is a set of managerial decision and actions that determines the longrun performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*¹⁷. Manajemen Strategis adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan dan evaluasi.

Menurut David, *Strategic management can be defined as the formulation, implementation and evaluation of actions that will enable an organization to achieve its objective*.¹⁸ Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan.

Pendapat lain dari Rowe, *Strategic management is the process of aligning the internal capability of an organization with external demands of its environment. It is needed to allocate human and material resources effectively. The strategic management process forms the basis to formulate and implement strategies that achieve an organization's goal and objectives*¹⁹. Manajemen strategis proses

¹⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 5.

¹⁷ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 5.

¹⁸ David, *Fundamental of Strategic Management*, 4.

¹⁹ Alan J. Rowe, et al., *Strategic Management A Methodological Approach*, (New york: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 2.

menyelaraskan kemampuan internal organisasi dengan tuntutan eksternal dari lingkungannya. Ia diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya manusia dan material secara efektif. Proses manajemen strategis menjadi dasar untuk merumuskan dan melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Pengertian manajemen strategis menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi²⁰.

Wahyudin menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*), kepuasan-kepuasan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang²¹.

Pendapat lain menurut Pearce yang mengemukakan manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulation*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana untuk mencapai sasaran perusahaan²². Manajemen strategis merupakan sistem satu kesatuan, memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan, saling mempengaruhi dan bergerak serentak (bersama-sama) ke arah yang sama. Manajemen strategis memberikan pedoman untuk pengambil keputusan dalam organisasi. Manajemen strategis sebagai analisis, keputusan dan aksi yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.²³ Sedangkan Manajemen strategis menurut Fahmi adalah suatu rencana yang disusun dan

²⁰ Nawawi, *Manajemen Strategi*, 148.

²¹ Agustinus Sri Wahyudin, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategis*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 16.

²² Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulation, Implementation dan Pengendalian Jilid I* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

²³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 5.

dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constans growth*).²⁴

2. Landasan Teologis

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan manajemen strategis merupakan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang melalui perumusan, pelaksanaan dan evaluasi untuk mencapai suatu tujuan. Dalam kaitan dengan pendidikan sejauh mana suatu rencana pendidikan mempunyai kesesuaian dengan tujuan pendidikan. Dan sejauhmana suatu rencana pendidikan memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk masa yang akan datang.

Allah berfirman dalam al-Quran surat Al-Hasr ayat 18:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

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.²⁵

Pada ayat sebelumnya yaitu ayat yang ke-17 disebutkan tentang orang-orang yang dzalim dinyatakan kekal di dalam neraka, sebab mereka tidak memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), padahal yang dianjurkan untuk mempersiapkan dan memperhatikan perbuatan untuk hari esok agar bisa selamat dari siksa api neraka. Sedangkan pada ayat sesudahnya yaitu

²⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi* (Bandung: CV Alfabeta, 2014), 2.

²⁵ Hasbi Ashshidiqqi *et al.*, *Al-Quran dan Terjemahan* (Madinah: Mujamma Al Malik li Thiba'at al Mushhaf, 1997), 911.

ayat yang ke-19 bahwasanya didalam ayat ini menunjukkan larangan menjadi orang yang lupa kepada Allah, lupa kepada diri sendiri, sehingga menjadi orang yang fasik. Dalam larangan ini diperintahkan untuk selalu memperhatikan perbuatan untuk hari esok, karena setiap perbuatan yang dilakukan akan diminta pertanggung jawaban dan mendapatkan ganjarannya.

Maka dalam al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18 inilah yang membahas tentang upaya yang harus dipertimbangkan umat Muslim untuk memperoleh manfaat di masa yang akan datang. Berkaitan dengan hal ini yakni dalam melakukan kegiatan aktivitas Manajemen di dalam pendidikan hendaknya setiap mengambil keputusan yang akan diperbuatkan harus benar-benar diperhitungkan. Karena semua yang hendak dilakukan tersebut akan mendatangkan manfaat bagi diri sendiri dimasa yang akan datang.

Penggalan ayat “*ya@ ayyuha@ alladz@ina a@manu@ ittaqu@ alla@ha*” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah. Menurut Ibnu Katsir perintah untuk bertakwa kepada Allah swt, yang pengertiannya mencakup mengerjakan apa yang diperintahkan oleh-Nya dan meninggalkan apa yang dilarang oleh-Nya.²⁶ Menurut Hamka Iman ialah kepercayaan dan takwa ialah pemeliharaan hubungan dengan Tuhan. Oleh sebab itu semata-mata iman atau percaya saja belumlah cukup, sebelum dilengkapi dengan mempercepat hubungan dengan Tuhan. Ke-ikhlasan batin kepada Ilahi tawakkal berserah diri, ridha menerima ketentuan-Nya, syukur menerima nikmat-Nya, sabar menerima percobaan-Nya, semuanya itu didapat karena adanya takwa. Memperteguh ibadat kepada Allah seperti Shaum, zakat dan sebagainya, semuanya itu menyuburkan takwa. Terutama lagi selain dari mengingat Allah, hendaklah ingat pula bahwa hidup ini hanya semata-mata singgah saja. Namun akhirnya hidup di dunia ditutup dengan mati, dan di akhirat amal akan dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan. Itulah sebabnya maka di samping seruan kepada orang yang beriman, diperingatkan pula agar mereka tetap takwa kepada Allah. Dengan takwa itulah Iman dipupuk

²⁶ Ibnu Katsir, <http://www.ibnukatsironline.com/2015/10/tafsir-surat-al-hasyr-ayat-18-20.html>. (Diakses Jumat 13 januari 2016)

terus.²⁷ Ayat ini menurut Shihab mengajak kaum muslimin untuk berhati-hati jangan sampai mengalami nasib seperti kaum yahudi dan orang-orang munafik. Setelah memerintahkan bertaqwa didorong oleh rasa takut, atau dalam rangka melakukan amalan positif, perintah tersebut di ulangi lagi agaknya agar di dorong oleh rasa malu, atau untuk meninggalkan amalan negatif.²⁸

Penggalan ayat “*Waltanzhur nafsun mâ qaddamat lighadin*”. Dan hendaklah seseorang melihat apa yang telah ia perbuat (di masa lalu) untuk hari esok. Kata “*ghad*” sendiri dalam kamus Arab berarti “*besok*”. Menurut Ibnu Katsir yaitu menghitung diri kalian sebelum kalian diminta pertanggungjawaban dan memperhatikan apa yang kamu tabung buat diri kalian berupa amal-amal saleh untuk bekal hari kalian dikembalikan, yaitu hari dihadapkan kalian kepada tuhan kalian. Kutipan ini disamakan dengan perkataan “*ha@sibu@ anfusakum qabla an tuha@sabu@*”. Hisablah (introspeksi) diri kalian sebelum nanti kalian dihisab (di hari akhir). Menurut Hamka *Waltanzhur* artinya bawa berfikir, bawa merenung, bawa bermenung, tafakkur dan tadzakkur (memikirkan dan mengingat); Hari esok ialah hari akhirat. Hidup tidaklah akan disudahi hingga di dunia ini saja. Dunia hanyalah semata-mata masa untuk menanam benih. Adapun hasilnya akan dipetik adalah di hari akhirat. Menurut Shihab bahwa manusia harus memikirkan terhadap dirinya dan merencanakan dari segala apa yang menyertai perbuatan selama hidupnya, sehingga ia akan memperoleh kenikmatan dalam kehidupan ini. Jika proses perencanaan telah dilakukan oleh Allah semenjak penciptaan manusia.

Ayat ini merupakan landasan teologis bagi orang-orang yang beriman dalam merenung, menghitung, memikirkan dan mempersiapkan masa depan. Mempersiapkan Madrasah yang bermutu, melalui perumusan, pelaksanaan dan evaluasi strategi pendidikan merupakan upaya dalam mencapai terlaksananya tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Hal ini sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, akan menentukan target-target dan hasil-hasilnya

²⁷ Hamka. *Tafsir Al-Azhar*. (Surabaya: Yayasan Latimojong, 1989)

²⁸ Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*. (Jakarta: Lentera Hati, 2002)

di masa depan sehingga kegiatan apapun yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib sesuai dengan tujuan.

Dalam ayat lain berkaitan dengan strategi dalam berperang Allah berfirman dalam al-Quran surat Ash-Shaff Ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَرُوضًا



Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.²⁹

Hubungan antara al-Quran surat Ash-Shaff Ayat 4 dengan ayat sebelumnya yaitu ayat al-Quran surat Ash-Shaff Ayat 3 bahwasanya didalam ayat ini membahas tentang “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan” Ibnu Katsir menyebutkan ayat ini merupakan pengingkaran Allah terhadap orang yang membuat janji atau mengatakan sesuatu dan tidak melaksanakannya, ayat ini menjadi dalil bahwa memenuhi janji itu wajib secara mutlak, baik janji tersebut mengakibatkan hukuman bagi yang berjanji, ataupun tidak. Ibnu Abbas menyatakan orang-orang beriman dulu sebelum datang perintah jihad pernah mengatakan “Kami sangat senang bila Allah SWT menunjukan kepada kami suatu amal perbuatan yang paling dicintainya, maka kami akan melaksanakannya” Kemudian Rasulullah SAW memberitahukan kepada mereka bahwa amal perbuatan yang disukai adalah keimanan yang tidak dinodai dengan keraguan dan berjihad terhadap orang-orang yang berbuat kepadanya yaitu orang-orang yang tidak mau beriman dan tidak mau mengingkarinya.³⁰

Ketika turun perintah jihad. Ada beberapa orang beriman yang tidak menyukai hal itu dan sangat berat hati mereka, maka turunlah al-Quran surat Asshaf ayat 3 “Kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan” Sedangkan ayat sesudahnya al-Quran surat Ash-Shaff Ayat 5 “Dan (ingatlah) ketika Musa berkata

²⁹ Hasbi Ashshidiqqi et al. *Al-Quran dan Terjemahan* (Madinah : Muamma Al Malik li Thiba'at al Mushhaf. 1997), 928.

³⁰ Ibnu Katsir, <http://www.ibnuksironline.com.tafsir-surat-al-Sofh-ayat-5.html>. (Diakses Jumat 13 januari 2016)

kepada kaumnya: "Hai kaumku, mengapa kamu menyakitiku, sedangkan kamu mengetahui bahwa sesungguhnya aku adalah utusan Allah kepadamu?" Maka tatkala mereka berpaling (dari kebenaran), Allah memalingkan hati mereka; dan Allah tiada memberi petunjuk kepada kaum yang fasik." Ibnu Katsir menjelaskan Maksud ayat tersebut, mengapa kalian selalu menyakitiku padahal kalian tahu aku telah berkata jujur tentang risalah yang aku bawa kepada kalian. Ini merupakan hiburan bagi Rasulullah Muhammad atas apa yang menimpa kalian dari orang-orang kafir di antara kaumnya ataupun yang lainnya. Maka al-Quran surat Ash-Shaff Ayat 4 Allah berfirman "Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."

Banyak pelajaran dari peristiwa perang uhud yang merupakan peperangan antara kaum muslimin yang berjumlah sekitar 700 pasukan yang dipimpin langsung oleh Rasulullah SAW dengan kaum musyrikin sekitar 3000 pasukan yang dipimpin oleh Abu Sufyan. Strategi yang dibangun sangatlah tersusun rapi terdiri dari sayap kanan, muslimin aman karena terlindung oleh bukit Uhud sedangkan sayap kiri berada dalam bahaya karena musuh bisa memutar bukit ainin dan menyerang dari belakang. Maka disiapkan 50 pemanah yang di pimpin oleh Abdullah bin Zubair dimana amanatnya "Gunakan panahmu terhadap pasukan musuh, jauhkanlah pasukan musuh dari belakang kita, selama kalian di tempat, bagian belakang kita aman, jangan sekali-kali meninggalkan posisi ini, jika melihat kami menang, jangan bergabung, jika melihat kami kalah jangan datang untuk menolong kami." Paling tidak ada dua faktor dominan dari kekalahan perang Uhud yang pertama faktor internal dimana 40 pasukan panah lupa apa-apa yang diamanati oleh Abdullah bin Zubair dan faktor eksternal dimana banyak sekali teriakan dari musuh bahwa Rasulullah SAW telah terbunuh, yang berdampak pada semakin panik.

Berkaitan dengan bagaimana menghadapi kekuatan lawan, maka Allah berfirman dalam al-Quran surat al-Anfal ayat 60:

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 cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).

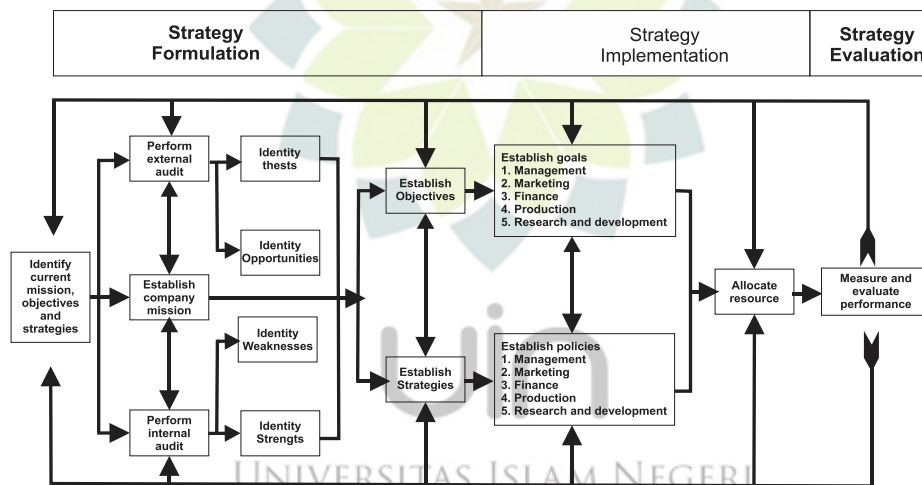
Inilah yang harus dipertimbangkan, khususnya oleh institusi pendidikan.

Institusi pendidikan memiliki permasalahan internal dan permasalahan eksternal yang menjadi tantangan dan menciptakan pendidikan yang bermutu.

3. Model Manajemen Strategis

Beberapa model manajemen strategis yang populer di antaranya model yang dikembangkan oleh Fred R. David, Hunger dan Wheelen, Kaplan dan Norton dan Alan J. Rowe. David memberikan sebuah model manajemen strategis sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategis David



Dari gambar di atas model manajemen strategis terdiri dari tiga tahap : *Formulation Strategy*, meliputi mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. *Implementation Strategi*, yang mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. *Evaluation Strategy*, Tahap final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis adalah: meninjau ulang

faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

David memberi gambaran tentang proses Manajemen Strategis sebagai berikut³¹:

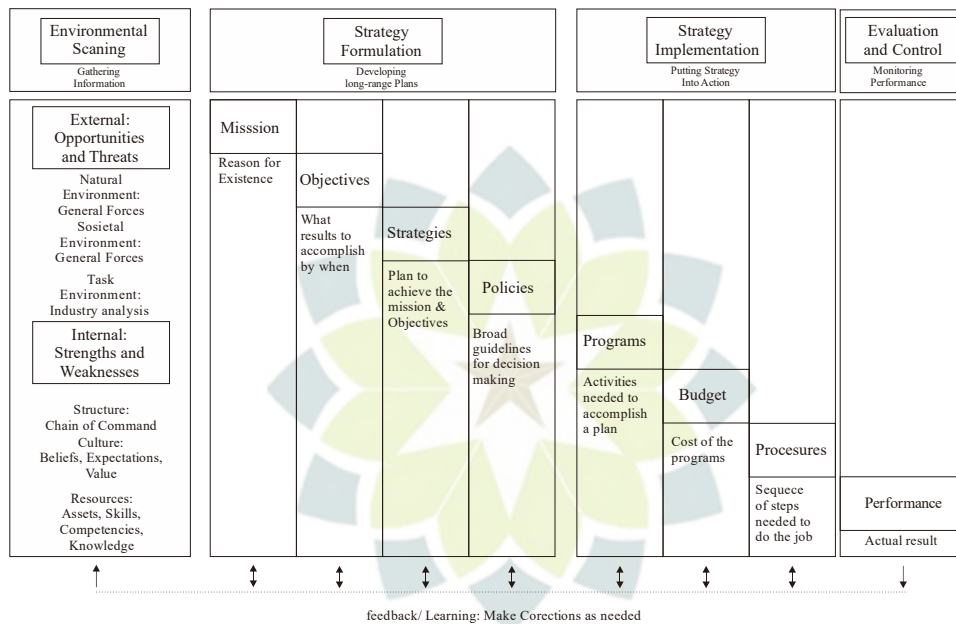
Tabel 2. 3 Proses Manajemen Strategis

Fungsi Manajemen	Penjelasan	Tahap Proses Manajemen Strategis
Perencanaan	Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan masa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan sasaran	<i>Strategy Formulation</i> (Perumusan Strategi)
Pengorganisasian	Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Tugas-tugas khususnya mencakup rancangan organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi kerja, spesifikasi kerja, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, rancangan pekerjaan dan analisa kerja.	<i>Strategy Implementation</i> (Penerapan Strategi)
Pengendalian	Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sejalan dengan yang direncanakan. Area pentingnya mencakup pengendalian mutu, pengendalian keuangan, pengendalian penjualan, pengendalian persediaan, pengendalian pengeluaran, analisis varian, imbalan dan sanksi	<i>Strategy Evaluation</i> (Pengevaluasian Strategi)

³¹ David, *Strategic Management*, 192.

Selanjutnya model yang digunakan oleh Wheelen dan Hunger adalah sebagai berikut:

Gambar 2. 2 Model Manajemen Statejik Hunger & Whelen

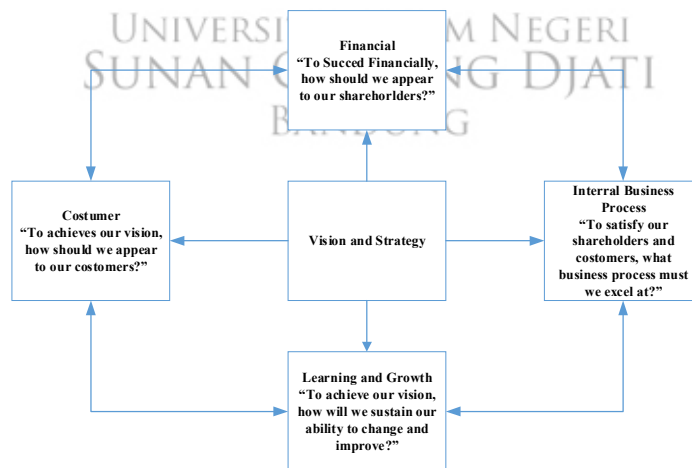


Seperti dapat dilihat pada gambar diatas proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (a) Pemindaian lingkungan, (b) Perumusan strategi, (d) Implementasi strategi, (e) Evaluasi dan pengendalian. Pemindaian lingkungan merupakan interaksi keempat elemen tersebut. Proses manajemen strategis meliputi aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.

Model yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton di dalam Solihin diberi nama *The Balanced Scorecard* adalah merupakan model untuk mengukur dan mengembangkan strategi dalam pencapaian tujuan melalui suatu hubungan sebab akibat. Dalam kaitan ini Kaplan dan Norton menyatakan: *But financial measure tell the story of past event, and adequate story for industrial age companies for which investment in long term capabilities and costumer relationship were not critical for success. These financial measures are inadequate, however, for guiding and*

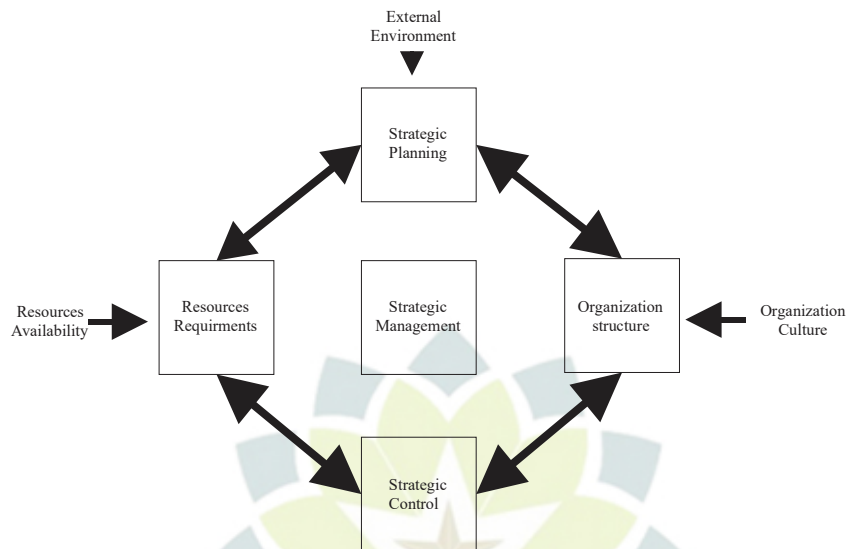
evaluating the journey that information companies must make to create future value through investment in customer, supplier, employees, process, technology and innovation. Ukuran finansial menjelaskan kejadian dimasa lalu, cerita yang memadai bagi perusahaan di era industri dimana pada masa itu kemampuan investasi dalam jangka panjang serta hubungan pelanggan bukan merupakan hal yang penting dalam meraih keberhasilan. Tetapi ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menjadi pemandu dan alat evaluasi bagi perjalanan perusahaan-perusahaan di era informasi dimana mereka harus menciptakan nilai dimasa yang akan datang, melalui investasi dibidang pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. *The balance scorecard* merupakan model sistem manajemen strategis yang menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi berbagai tujuan (*objective*) dan ukuran-ukuran dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Jika diterapkan dalam bidang pendidikan perspektif keuangan yaitu pembiayaan pendidikan, perspektif pelanggan yaitu murid atau siswa, perspektif proses bisnis internal yaitu kurikulum, sarana dan prasarana, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pendidik dan tenaga kependidikan.

Gambar 2. 3 Model Manajemen Strategis Kaplan & Norton



Perspektif keuangan (*financial perspective*), menggambarkan ukuran keuangan merupakan pencapaian tujuan perusahaan karena ukuran keuangan memberikan gambaran ringkas bagi perusahaan mengenai konsekuensi ekonomi dari berbagai tindakan yang dilakukan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan akan memberikan gambaran apakah implementasi strategi maupun pencapaian tujuan memberikan kontribusi terhadap perbaikan kondisi keuangan perusahaan dibandingkan kondisi keuangan sebelumnya. Perspektif pelanggan (*customer perspective*), menjelaskan ukuran hasil yang ditetapkan untuk mengukur kinerja unit bisnis yang bersangkutan antara lain adalah: *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), *customer retention* (retensi pelanggan pada produk perusahaan), *new customer acquisition* (kemampuan meraih pelanggan baru), *customer profitability* (profitabilitas perusahaan dari setiap pelanggan yang dilayani) serta besaran pangsa pasar untuk setiap segmen sasaran. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), pada bagian ini, para eksekutif melakukan identifikasi terhadap proses internal perusahaan yang akan memungkinkan perusahaan: memberikan proposisi nilai (*value proposition*) yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dari target segmen pasar tertentu. Memuaskan ekspektasi pemegang saham dengan memberikan pengembalian keuangan (*financial returns*) yang sangat bagus. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Kemampuan organisasi untuk melakukan pembelajaran (*learning*) dan pertumbuhan (*growth*) berasal dari tiga sumber, yakni: *Employee capabilities* (kemampuan karyawan), *Information system capabilities* (Kemampuan sistem informasi) dan *Organizational procedures* (Prosedur organisasi yang akan memungkinkan karyawan memiliki motivasi dan inisiatif dalam bekerja).

Gambar 2. 4 Model manajemen strategis Rowe



Gambar di atas merupakan kerangka kerja dalam manajemen strategis. Manajemen strategis yang berada di tengah-tengah merupakan proses pengelolaan keempat faktor dalam mencapai suatu strategi. Fungsi dari manajemen strategis adalah mengelola operasi internal organisasi yang meliputi sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembiayaan yang digunakan dalam mencapai interaksi maksimal dengan lingkungan eksternal. Manajemen strategis merupakan nilai dasar dalam menjalankan seluruh kegiatan organisasi yang dimulai dengan proses perencanaan strategi dengan menganalisis lingkungan eksternal organisasi. Hasil analisis lingkungan ekstrenal berupa tantangan dan peluang dapat digunakan dalam memberdayakan kekuatan dan mengurangi kelemahan yang ada dalam lingkungan internal. Proses selanjutnya berupa penyediaan sumber daya yang meliputi pembiayaan, sarana dan prasarana, akses terhadap informasi dan sumber daya manusia.

Struktur organisasi menggambarkan bagaimana kedudukan orang-orang diatur dengan memperhatikan karakteristik orang tersebut dengan tempat/bagian yang menjadi tanggungjawabnya. Gaya kepemimpinan, kinerja dan visi dari pimpinan puncak merupakan faktor terpenting dalam pelaksanaan strategi yang telah diputuskan. Strategi kontrol berkaitan erat dengan pelaksana suatu strategi, hal ini melibatkan lingkungan internal yang mengukur sejauhmana strategi yang

ditetapkan mencapai tujuan organisasi dan masalah eksternal yang mengukur keberhasilan strategi yang diterapkan. Menurut Rowe³² pada dasarnya perencanaan strategis terdiri dari empat komponen : *pertama*, definisi/deskripsi dari keinginan organisasi di masa yang akan datang. *Kedua*, deskripsi tentang daya saing organisasi terhadap pesaing. *Ketiga*, pernyataan tentang tujuan, sasaran dan capaian serta alat ukur yang dipergunakan dalam menilai kinerja organisasi. *Keempat*, pernyataan tentang pengalokasian sumber-sumber yang diperlukan dalam implementasi dan pelaksanaan rencana yang telah disusun.

Hampir sama dengan Whelen dan Hunger, Rowe menyatakan bahwa sebuah strategi hanyalah suatu cara atau jalan yang mengarahkan suatu organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, sebelum strategi tersebut diimplementasikan, maka suatu organisasi harus menyusun dan mendeskripsikan secara jelas apa yang ingin dicapainya dan bagaimana cara mencapainya. Dilihat dari segi lingkungan internal, hal-hal yang harus dipahami dalam menyusun dan menerapkan strategi adalah asumsi dan keyakinan, nilai-nilai yang dianut, budaya korporat, visi strategis dan faktor-faktor kesuksesan.

Selain pemindaian lingkungan internal, maka organisasi juga perlu untuk melakukan pemindaian terhadap lingkungan eksternal, karena bagaimanapun pasti terjadi saling pengaruh mempengaruhi antara lingkungan dan organisasi yang berada yang dilingkungan tersebut. Oleh sebab itu maka pelaku organisasi harus selalu memperhatikan dan menganalisis lingkungan tentang apa yang akan menjadi pendorong atau penghambat pengembangan organisasi tersebut. Dalam konteks penelitian ini maka dikaji bagaimana madrasah melakukan analisis kondisi lingkungan menjadi bagian dalam objek yang diteliti.

4. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Wheelen & Hunger menyebutkan *environmental scanning is the monitoring, evaluating and disseminating of information from external and internal environments to key people within the corporation.*³³ Pemindaian lingkungan

³² Alan J. Rowe, et al., *Strategic Management A Methodological Aproach*, (New york: Addison Wesley Publishing Company, 1990), 34.

³³ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 16.

adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan.

Pemindaian lingkungan secara garis besar terdapat dua bagian. Pertama, Pemindaian lingkungan internal terkait dengan melihat kedalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kedua, analisis lingkungan eksternal memusatkan perhatiannya pada penganalisaan diluar organisasi yakni melihat peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*).

Lingkungan adalah faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Untuk membuat tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan analisis yang mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan di mana lembaga itu berada. Meliputi dana, sarana dan prasarana, waktu dan tenaga. Menghadapi kenyataan demikian, manajemen perlu mengadakan analisis lingkungan agar dapat menentukan kemampuan organisasi berdasarkan berbagai sumber yang dimilikinya. Tugas utama yang paling penting bagi manajemen dalam hal ini adalah memastikan bahwa pengaruh lingkungan yang melingkupi tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara menyeluruh.

Dalam melakukan pemindaian lingkungan, pertama-tama harus mengetahui berbagai variabel yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan kerja. Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktifitas organisasi jangka pendek tetapi dapat mempengaruhi jangka panjang. Kekuatan ekonomi, yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi. Kekuatan teknologi, yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah. Kekuatan hukum politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan lain. Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Lingkungan kerja (*task environment*), termasuk elemen-elemen yang berpengaruh pada lembaga, kelompok ini terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja, kelompok kepentingan khusus

dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja adalah industri dimana perusahaan dioperasikan. Manajer yang memonitor baik lingkungan sosial maupun kerja untuk mendeteksi faktor-faktor strategis yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan.

Lingkungan internal (*internal environmental*) terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi, hal tersebut dapat mengendalikan jangka panjang dan membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel tersebut meliputi struktur, budaya dan arus kerja. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut dengan rantai perintah. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan atau jasa organisasi.

Wahyudin menyebutkan ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam manajemen strategik dan harus dilakukan: *Pertama*, Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungan dan lingkungan itu sendiri berubah setiap saat. *Kedua*, Pengaruh yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda sebuah perusahaan.³⁴

Solihin menyebutkan bahwa perusahaan melaksanakan kegiatan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) dengan tujuan untuk memahami perubahan berbagai kekuatan eksternal yang sedang terjadi, sehingga perusahaan dapat memberikan tanggapan terhadap perubahan tersebut untuk mengamankan posisi perusahaan, bahkan meningkatkan posisi perusahaan dimasa mendatang.

³⁴ Agustinus Sri Wahyudin, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), 47.

Kegagalan perusahaan untuk memahami perubahan yang sedang terjadi pada kekuatan eksternal dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan daya saing.³⁵

Analisis lingkungan eksternal berfungsi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Terdapat beberapa analisis yang dipakai dalam kajian manajemen strategis untuk mengidentifikasi diantaranya: *pertama*, Analisis STEEPLE, singkatan dari *Social, Technological, Economics, Environmental, Political, Legal dan Etical*. merupakan analisis terhadap lingkungan umum perusahaan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. *Kedua*, Analisis *Five Force* yang terdiri dari *Treats of potential new entrants* (ancaman masuknya pesaing potensial), *bargaining power of supplies* (daya tawar pemasok), *rivaly among exiting firms* (pesaingan antar perusahaan dalam satu industri), *threats of substitute product* (Ancaman dari produk substitusi) dan *bargaining power of buyer* (daya tawar pembeli). *Ketiga*, Analisis Struktur Industri, terdapat pengelompokan struktur industri terdiri dari *fragmented industry, emerging industry, mature industry dan declining industry*.

Analisis lingkungan internal berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. *Pertama*, *industry value chain analysis* (Analisis rantai nilai industry), sangat berguna untuk menilai apakah perusahaan saat ini sudah berada pada jalur rantai nilai yang tepat dalam suatu indutri. *Kedua*, *corporate value chain analysis* (Analisis rantai nilai korporasi) analisis terhadap kemampuan sumber daya internal organisasi yang terdiri dari berbagai fungsi organisasi.³⁶

Setelah dianalisis internal dan eksternal maka langkah selanjutnya dilakukan analisis SWOT. Analisis SWOT menurut Pearce dan Robinson merupakan suatu cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*) intern perusahaan serta peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan.

³⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 2012), 112.

³⁶ Solihin, *Manajemen Strategik*, 128.

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya. Kekuatan diambil dari internal perusahaan.

Kelemahan adalah suatu keterbatasan atau kekurangan di dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja dari suatu perusahaan. Kelemahan diambil dari internal perusahaan.

Peluang adalah suatu kondisi di luar lingkungan perusahaan yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

Ancaman adalah suatu kondisi dimana keadaan di luar lingkungan perusahaan dapat menjadi penghalang atau pengganggu yang menghambat kinerja perusahaan.³⁷

Menurut David menyatakan bahwa Matriks TWOS (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman)³⁸ adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para pengambil keputusan mengembangkan empat jenis strategi :

Tabel 2. 4 Format matrik SWOT

	OPPORTUNITIES 1. 2.	THREATS 1. 2.
STRENGTH 1. 2.	SO Competition	ST Mobilization
WEAKNESS 1. 2.	WO Investment/Divestmen	WT Damage control

³⁷ John A. Pearce & Robinson, R. B, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat), 2008, 299

³⁸ David, *Strategic Management*, 327.

Strategi *competition* diterapkan apabila perusahaan berada dalam posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi (SO). Strategi ini merupakan pemanfaatan peluang berdasarkan kekuatan yang dimiliki.

Strategi *mobilization* dipilih apabila organisasi memiliki kekuatan yang cukup, tetapi diluar sana banyak ancaman yang harus dihadapi (ST). Dengan kata lain, organisasi harus menanggulangi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang ada.

Strategi *investment/divestment* diambil apabila organisasi dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia (WO). Dengan strategi ini organisasi memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kekuatannya.

Strategi *damage control* dipakai apabila organisasi berada pada kondisi lemah dan harus banyak menghadapi ancaman (WT). Dengan strategi ini organisasi harus menekan kelemahan dan ancaman secara bersama-sama.

Menurut Bryson di dalam Tilaar & Nugroho untuk merumuskan makna perencanaan strategis, yaitu upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan seperti itu. Perencanaan strategis mensyaratkan pengumpulan informasi luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan dengan keputusan sekarang.³⁹

Pearce and Robinson menyebutkan bahwa data SWOT di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) *point* faktor setta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung skor. (1) Masing-masing poin faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah poin faktor tidak boleh dipengaruhi atau

³⁹ H.AR Tilaar & Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan*, (Yogyakarta: Putaka Pelajar, 2016), cet ke 4, 183.

mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. (2) Masing-masing poin faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu poin faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan poin faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya poin faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah poin faktor).

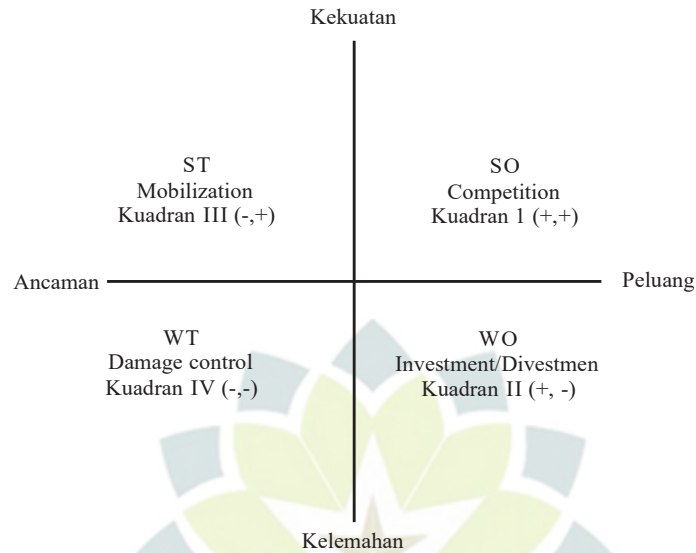
- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Berikut ini merupakan contoh tabel perhitungan SWOT dan matriks kuadran SWOT.

Tabel 2. 5 Perhitungan Analisis SWOT

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				
No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				

Gambar 2. 5 Matriks Kuadran SWOT



Dari gambar diatas dapat diketahui bagaimana Matriks kuadran SWOT yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

b. Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

c. Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi,

artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

d. Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.⁴⁰

5. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Wheelen & Hunger menyebutkan *Strategy formulation is the development of long-range plans for the effective management of environment opportunities and threats, in light of corporate strengths and weaknesses (SWOT). It includes defining the corporate mission, specifying achievable objective, developing strategies, and setting policy guidelines.*⁴¹ Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen yang efektif dari peluang dan ancaman perusahaan, kekuatan dan kelemahan (*SWOT*). Ini termasuk mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

a. Visi (*Vision*)

Selanjutnya dalam perumusan strategi adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai kondisi internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Kata visi berasal dari bahasa Inggris, *vision* menurut Echols & Shadaly yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau pandangan⁴². Dengan demikian, secara sederhana kata visi mengacu pada sebuah cita-cita, keinginan, angan-angan, khayalan dan impian ideal yang ingin dicapai dan dirumuskan secara

⁴⁰ John A. Pearce & Robinson, R. B, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Salemba Empat), 2008, 299

⁴¹ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 17.

⁴² John M. Echols & Hassan Shadaly, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia, 2000), cet ke 16, 631.

sederhana, singkat, padat dan jelas namun mengandung makna yang luas, jauh dan penuh makna. Dengan sifatnya yang demikian itu, sebuah visi dapat mengesankan sebuah cita-cita jangka panjang yang mungkin sulit diukur dalam jangka waktu tertentu.

Pada UU no 25 tahun 2004 Pasal 1 ayat 11 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan nasional dikatakan bahwa: “Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir perencanaan”. Hutabarat & Huseini menyebutkan visi bukanlah mimpi, walaupun datangnya dari mimpi dan seakan-akan seperti mimpi. Inspirasi akan menghasilkan suatu aspirasi. Ini akan membawa kepada suatu motivasi, dorongan dan kehendak. Aspirasi tersebut akan menghasilkan suatu motivasi, motivasi mendorong untuk berkehendak. Setelah berkehendak maka munculah apa yang disebut dengan visi.⁴³

Burt Nanus di dalam Suryana menyebutkan agar suatu visi berhasil ditentukan menyarankan agar pemimpin (pembuat visi) bertindak: (1) Jangan melakukan sendiri, hendaknya melibatkan kolega. (2) Jangan berlebihan dalam idealisme. Visi harus menantang tetapi tidak terkesan terlalu ambisius dan tidak realistis. (3) Bersikaplah fleksibel dan sabar dalam mengimplementasikan visi. Perlu memberikan fleksibilitas yang memadai bagi para guru dan bagaimana mereka memilih dan mengimplementasikan visi tersebut. (4) Jangan pernah puas. Jangan berasumsi bahwa visi tersebut akan berhasil selamanya, sekalipun visi dapat bekerja dengan baik. Visi memiliki beberapa kriteria dasar⁴⁴: Berorientasi ke depan bukan sekedar proyeksi dari *Status quo*. Merupakan suatu *utopia*, yakni keyakinan akan adanya kemungkinan untuk menuju keadaan yang lebih baik bagi organisasi. Benar dan cocok bagi organisasi, konsisten dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi. Menetapkan standar keunggulan dan merefleksikan cita-cita yang tinggi. Memperjelas arah dan tujuan. Merangsang inspirasi, antusiasme, dan komitmen. Merefleksikan keunikan, kompetensi yang menonjol, dan apa yang ingin diperjuangkan. Merefleksikan ambisi yang kuat.

⁴³Jemsly Hutabarat & Martani Huseini, *Oprasionalisasi Strategi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), 7.

⁴⁴ Suryana, *Manajemen Strategik Untuk Bisnis Dan Organisasi Non Profit*, 35.

Menurut Kotler di dalam Nawawi visi adalah “pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan”. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti : *Imagible* (dapat di bayangkan), *Desirable* (menarik), *Feasible* (realities dan dapat dicapai), *Focused* (jelas), *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan) dan *Communicable* (mudah dipahami).

Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai: (1) Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan. (2) Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya. (3) Pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (*corporate culture*)⁴⁵.

Visi menggambarkan tujuan atau kondisi dimasa depan yang ingin dicapai. Visi memberikan gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh para stakeholders. Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap pegawai bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampung menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai, yang paling penting pernyataan visi harus measurable, terukur sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Pernyataan visi harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut: (1) Pernyataan visi harus singkat sehingga tidak lebih dari 3-4 kalimat. (2) Visi harus jelas dan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan memberikan semangat pada customer, stakeholder dan pegawai. (3) Visi yang baik harus bisa dicapai dengan *resource*, energi dan waktu. (4) Pernyataan visi harus bisa menggugah emosi positif pegawai namun tidak boleh menggunakan kata-kata yang mewakili sebuah emosi. (5) Pernyataan visi harus bisa diukur sehingga

⁴⁵ Nawawi , Manajemen Strategi, 122.

dimungkinkan untuk melakukan pengukuran kinerja sehingga setiap pegawai bisa mengetahui apakah visi sudah bisa dicapai atau belum.⁴⁶

Pertanyaan “Siapa customer organisasi ini ?” akan menyediakan dasar untuk menentukan visi organisasi. Sedangkan jawaban atas pertanyaan “Kemana organisasi akan pergi ?” harus bisa dijawab oleh visi organisasi. Ada beberapa strategi dalam menentukan visi, yaitu: (1) Mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dikejar. (2) Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan). (3) Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa "kita", apa yang "kita" lakukan, dan kemana "kita" mengarah.

Rumusan Visi menurut Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007:

- 1) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang
- 2) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan
- 3) Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional.
- 4) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala madrasah dengan memperhatikan masukan komite sekolah/madrasah.
- 5) Disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.
- 6) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Pertanyaan mendasar yang harus dikemukakan ketika merumuskan visi madrasah adalah: “Sosok madrasah seperti apa yang saya inginkan pada lima atau sepuluh tahun yang akan datang?” Untuk menjawab pertanyaan ini harus memanfaatkan pengetahuan tentang kondisi madrasah yang ada saat ini untuk menentukan apa yang mungkin dicapai pada kurun waktu lima atau sepuluh tahun mendatang. Langkah pertama untuk menjawab pertanyaan tersebut dapat dilakukan melalui curah pendapat (*brainstorming*) yang melibatkan guru, staf madrasah, orang tua, dan komite madrasah. Setiap orang diberi kesempatan untuk mengemukakan dua atau tiga kata kunci yang menggambarkan sosok madrasah yang

⁴⁶ David, Strategic Management, 89.

diinginkan pada lima atau sepuluh tahun yang akan datang. Catat semua kata-kata kunci yang mengemuka.

Langkah berikutnya adalah mengelompok-kelompokkan berdasarkan karakteristik tertentu. Madrasah yang berhasil biasanya memiliki karakteristik yang dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori: hasil pendidikan, proses pendidikan, dan citra Madrasah dimasyarakat. Contoh visi MAN dapat dirumuskan sebagai berikut: “*MAN 3 Kota Bandung menjadi madrasah yang terunggul menjelang tahun 2020*” Rumusan visi memberikan arah kemana madrasah akan dikembangkan dalam ruang lingkup yang luas. Pada contoh tersebut, makna kata *terunggul* harus disepakati oleh semua pihak terkait.

Bagi madrasah yang telah memiliki rumusan visi, langkah awal yang mungkin dilakukan dalam penyusunan rencana pengembangan madrasah adalah melakukan telaah terhadap rumusan visi yang ada untuk menentukan relevansi dan validitas dengan kondisi terkini. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam telaah ini antara lain:

- 1) Aspek-aspek mana dari rumusan visi yang ada masih relevan?
- 2) Dalam kaitannya dengan kebutuhan akan perubahan masyarakat yang berlangsung saat ini, apa yang perlu diperbaharui, ditambahkan, atau dihilangkan dari rumusan visi tersebut?
- 3) Bagaimana visi tersebut dapat dipertahankan dalam masyarakat madrasah?
- 4) Sejauh mana kebijakan dan dokumentasi madrasah mencerminkan visi tersebut?
- 5) Sejauh mana kurikulum merefleksikan nilai-nilai yang terkandung dalam visi madrasah?
- 6) Sejauh mana manajemen madrasah merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dinyatakan dalam rumusan visi?
- 7) Sejauhmana hubungan di lingkungan internal madrasah dan antara berbagai pihak di kalangan warga madrasah merefleksikan rumusan visi tersebut?
- 8) Sejauhmana rumusan visi merefleksikan kebutuhan sebuah masyarakat multi-kultural yang kompleks?⁴⁷

Telaah tersebut dapat dilakukan melalui survei sederhana dengan meminta warga madrasah untuk memberikan tanggapan atas rumusan visi madrasah yang

⁴⁷ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Rencana Strategis Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdiknas, 2007), h. 26

telah ada. Pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan terdahulu dapat menjadi titik tolak untuk mengeksplorasi persepsi warga madrasah terhadap rumusan visi yang ada dan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang memerlukan perubahan dan pengembangan.

b. Misi (*Mission*)

Kata misi berasal dari bahasa Inggris yaitu *mission* yang berarti tugas, perutusan dan misi⁴⁸. Misi dapat dikatakan sebagai langkah-langkah yang bersifat strategis dan efektif dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Wheelen dan Hunger menyebutkan “*Organization’s mission is the purpose or reason for organization’s existence*”⁴⁹. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

Pada UU no 25 tahun 2004 Pasal 1 ayat 11 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional dikatakan bahwa: “Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi”. Menurut Sallis ada beberapa poin yang harus diingat dalam penyusunan statemen misi sebuah organisasi: (1) Misi harus mudah diingat. (2) Misi harus mudah dikomunikasikan. (3) Sifat dasar bisnis harus jelas. (4) Harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu. (5) Harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari sebuah lembaga pendidikan. (6) Misi harus difokuskan pada pelanggan. (7) Misi harus fleksibel dan operasional. Dalam merumuskan misi antara lain: (1) Pernyataan misi menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai. 2) Rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi. (3) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas.

⁴⁸ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia, 2000), cet ke-16, h.383

⁴⁹ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 17.

(4) Misi menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan pada masyarakat. (5) Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan kondisi.⁵⁰

Rumusan misi sekolah harus memenuhi indikator-indikator: (1) Tugas utama sekolah (apa yang dikerjakan oleh sekolah) (2) Siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, stake holder lainnya (siapa yang dilayani oleh sekolah), (3) kebutuhan khusus peserta didik yang dipenuhi oleh sekolah (menunjukkan keunikan dan mengapa hal itu dibutuhkan), (4) strategi umum yang digunakan (bagaimana proses pendidikan yang diselenggarakan akan mencapai keunggulan yang diinginkan), (5) filosofi dan nilai-nilai (budaya yang diinginkan, mengapa kita melakukan sesuatu dengan cara ini).⁵¹

Misi menurut Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007:

- 1) Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- 2) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
- 3) Menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah;
- 4) Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah;
- 5) Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah;
- 6) Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah/madrasah yang terlibat;
- 7) Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah;
- 8) Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- 9) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Misi menurut David dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti: “*what is our businnes?*”, “*who is our constomer?*”, “*what does the constomer buy?*”, “*what is value the constumer?*”. dan “*what will our business be?*” Misi bagi suatu perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai

⁵⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Rasyidi dan Fahrurrazi (Jogyakarta: IRCisoD, 2011), 217

⁵¹ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Rencana Strategis Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, 29.

melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu. David memperluas komponen misi dengan menyebutkan bahwa terdapat sembilan karakteristik yang terangkum dalam suatu misi perusahaan dan karena misi perusahaan bagian dari komponen pokok tersebut yang terdiri dari:

- 1) *customer*, secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan atau dalam sebuah pertanyaan siapakah pelanggan perusahaan?
- 2) *product or service*, secara spesifik perusahaan menyebutkan produk atau jasa apa yang dihasilkan oleh perusahaan, atau dalam bentuk pertanyaan apa produk atau jasa utama perusahaan?
- 3) *markets*, pernyataan misi menetapkan di pasar mana produk yang dihasilkan oleh pesaing atau dalam pertanyaan secara geografis, di manakah perusahaan bersaing?
- 4) *technology*, pernyataan misi menyebutkan arang mengembangkan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, atau dalam sebuah pertanyaan apakah perusahaan canggih secara teknologi?
- 5) *concern for survival, growth and profitability*, dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba, atau dalam bentuk pertanyaan apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat?
- 6) *Philosophy*, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan kepercayaan, nilai aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan atau dalam sebuah pertanyaan apa keyakinan, nilai, aspirasi, prioritas etis perusahaan?
- 7) *self concept*, dalam hal ini pernyataan misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dari perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Atau dalam sebuah pertanyaan apa kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
- 8) *concern for public image*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respon terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan, maupun terhadap masalah lingkungan, atau dalam

sebuah pertanyaan apakah perusahaan responsif terhadap terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?

- 9) *concern for employees*, dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan pandangan perusahaan terhadap karyawan atau dalam pertanyaan apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?⁵²

c. Tujuan (*Objectives*)

David mendefinisikan tujuan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Tujuan jangka panjang berarti lebih dari satu tahun, tujuan jangka pendek kurang dari satu tahun⁵³. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan suatu lembaga seperti menyamakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan kordinasi, menyediakan landasan bagi perencanaan, dan lain-lain.

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan menurut Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007:

- 1) Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan);
- 2) Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- 3) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah;

⁵² David, *Strategic Management*, 64.

⁵³ David, *Strategic Management*, 18.

- 4) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah;
- 5) Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Hunger & Whelen menyebutkan *Objectives are the end result of planned activity. They should be stated as action verbs and tell what is to be accomplished by when and quantified possible. The achievement for corporate objectives should result in the fulfillment of a corporation's mission*⁵⁴. 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. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Untuk itu mekanisme yang dapat dilakukan pada tingkat program kerja dilaksanakan pada level unit atau bagian tertentu dalam satuan organisasi. Beberapa kriteria perumusan tujuan menurut Akdon dalam organisasi yang dalam hal ini lembaga pendidikan di antara lain:

- 1) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- 3) Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategis hasil yang diinginkan.
- 4) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang.
- 5) Tujuan menggambarkan hasil program
- 6) Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
- 7) Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai⁵⁵

Agar tujuan benar-benar efektif dan cukup punya peluang untuk dicapai, maka rumusan tujuan harus memenuhi sejumlah kriteria keefektifan. Kriteria keefektifan tujuan dapat dilihat dari karakteristik tujuan itu sendiri dan perilaku dalam proses tujuan itu dirumuskan. Dari segi karakteristiknya, sebuah tujuan yang efektif harus memenuhi lima kriteria: spesifik dan terukur, mencakup dimensi-dimensi kunci, realistis namun menantang, terbatas oleh kurun waktu tertentu, dan

⁵⁴ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 18.

⁵⁵ Akdon, *Manajemen Strategik Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Afabeta, 2007), 143.

terkait dengan imbalan atau ganjaran. Dari segi perilaku dalam proses perumusannya, sebuah tujuan akan efektif apabila mampu membangun kerjasama di antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi madrasah dan adanya partisipasi dari semua warga madrasah untuk mengadopsi dan mengimplementasi tersebut. Uraian berikut memaparkan secara rinci kriteria keefektifan tujuan tersebut. Untuk memudahkan mengingat, tujuh kriteria tujuan yang efektif tersebut dapat diringkas menjadi lima kriteria yang disingkat SMART. Kelima kriteria itu meliputi: spesifik (*specific*), dapat dikelola pencapaiannya (*Measurable*), disepakati (*Appropriate*) oleh semua warga madrasah, didukung sumber daya yang memadai (*Realistic*), dan terdapat batasan waktu (*Timely*).⁵⁶

Specific, tujuan secara spesifik harus menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan, apakah perusahaan ingin memperoleh peningkatan penjualan, peningkatan pangsa pasar atau tujuan lainnya. *Measurable*, Tujuan harus dapat diukur. Untuk dapat mengukur ketercapaian tujuan, sekurang-kurangnya terdapat satu indikator yang dijadikan rujukan untuk melihat kemajuan pencapaian tujuan. *Appropriate*, tujuan yang ingin dicapai perusahaan harus sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, artinya tujuan yang ingin dicapai masih berada dalam lingkup misi perusahaan. *Realistic*, tujuan yang dibuat oleh perusahaan harus dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan, tujuan yang dibuat perusahaan harus menantang namun tetap bisa dilaksanakan. *Timely*, perusahaan harus menetapkan secara spesifik berapa lama jangka waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bila jangka waktu untuk pencapaian tujuan tidak ditetapkan secara spesifik, maka perusahaan tidak akan memiliki kerangka waktu yang jelas bagi pencapaian tujuan tersebut, sehingga pencapaian menjadi kabur.

Solihin menjelaskan bahwa bila tujuan yang dibuat perusahaan dapat memenuhi kriteria-kriteria tersebut, maka perusahaan akan memperoleh sejumlah manfaat. *Pertama*, tujuan yang jelas akan mengarahkan seluruh sumber daya

⁵⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Rencana Strategis Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, 30.

manusia yang terlibat di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. *Kedua*, tujuan yang menantang bisa memotivasi karyawan dari seluruh organisasi untuk mencapai hasil kerja yang dihasilkan komitmen yang lebih tinggi. *Ketiga*, tujuan yang jelas bisa mengurangi kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi dalam mengejar tujuan yang dilakukan oleh masing-masing bagian organisasi perusahaan. Tujuan yang jelas dapat mengurangi terjadi konflik antar bagian perusahaan. *Keempat*, pencapaian tujuan yang dikaitkan dengan imbalan dan insentif akan meningkatkan perasaan karyawan bahwa mereka diperlakukan secara adil dan wajar oleh perusahaan.⁵⁷

d. Strategi (*Strategies*)

Whelen & Hunger menyebutkan “*A Strategy of a corporation forms a comprehensive master plan that states how the corporation will achieve its mission and objectives. It maximizes competitive advantage and minimizes competitive disadvantage*”⁵⁸. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Pearce menyebutkan Strategi adalah “rencana main” suatu perusahaan, strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.⁵⁹

Pendapat lain menurut Wibisono, Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, yang setiap hari keadaan yang terus berubah. Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara

⁵⁷ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 2012), 24.

⁵⁸ Wheelen & Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 19.

⁵⁹ John A. Pearce & Robinson, R. B. 2007, *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*, (Boston: McGraw Hill Companies, Inc.), 20.

umum mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.⁶⁰

Meskipun di dalam istilah “strategi” biasanya tersirat persaingan, namun istilah tersebut sering digunakan untuk mencerminkan konsep operasi perusahaan secara menyeluruh dalam artian luas. Sebab itu strategi paling sering merujuk pada program umum tindakan dan penyebaran satuan penyerang dan sumber daya untuk mencapai sasaran yang komprehensif.⁶¹

Mintzberg dalam Solihin konsep strategi dikenal dengan “5P of strategy”, yaitu: perencanaan (*plan*), pola (*pattern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan permainan atau taktik (*play*). *Strategy as a plan*, terdapat dua karakteristik strategi yang sangat penting yakni pertama, strategi yang direncanakan terlebih dahulu secara sadar dan sengaja mendahului berbagai tindakan yang akan dilakukan berdasarkan strategi yang dibuat tersebut. Kedua, strategi yang dikembangkan dan dilaksanakan agar mencapai suatu tujuan. *Strategy as a pattern*, strategi sebagai sebuah pola menunjukkan adanya serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengejar sebuah tujuan. *Strategy as a position*, dalam hal ini strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih perusahaan untuk memposisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. *Strategy as a perspective*, dalam hal ini strategi menunjukkan perpektif dari pada pembuat keputusan strategis didalam memandang dunianya, strategi merupakan pemikiran yang hidup di dalam benak para pembuat keputusan strategis dan seperti halnya ideologi atau budaya kemudian dijadikan nilai bersama dalam organisasi. *Strategy as a Ploy*, dalam hal ini strategi merupakan suatu manuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan. Misalnya keputusan yang dibuat oleh pemimpin pasar untuk memperbesar kapasitas pabrik tidak hanya merupakan strategi dalam arti sebuah “plan”, melainkan strategi ini juga akan menjadi “ploy” sehingga dapat menyurutkan minat pendatang baru potensial untuk

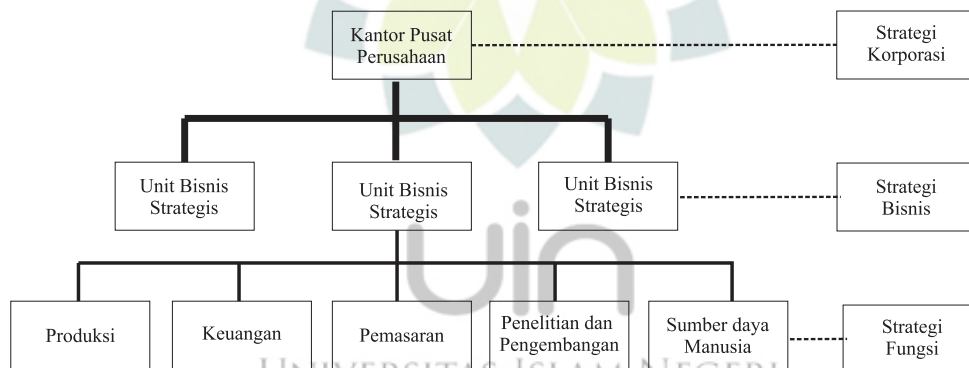
⁶⁰ Dermawan Wibisono, 2006. *Manajemen Kinerja*. (Erlangga: Jakarta), 50.

⁶¹ Heinz Wehrich & Harold Koontz, *Management A Global Perspective*, 126.

memasuki industri yang bersangkutan karena pendatang baru tersebut misalnya tidak memiliki skala ekonomi yang sebanding dengan pemimpin pasar.⁶²

Tjiptono menyebutkan bila strategi yang dibuat perusahaan dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan, maka strategi yang dibuat perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok strategi yaitu Strategi Korporasi (*corporate strategy*), Strategi Bisnis (*Business strategy*) dan Strategi Fungsional (*functional strategy*) Strategi korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau bisnis lebih dari satu. Strategi bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi – fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.⁶³

Gambar 2. 6 Hirarki Strategi



Dari gambar diatas strategi korporat menggambarkan pedoman umum dalam menghadapi rencana pengembangan organisasi dan manajemen berbagai cabang divisi. Strategi korporat berkenaan juga dengan: (1) Pola keputusan sehubungan dengan berbagai divisi dimana pimpinan organisasi harus ikut; (2) Arus keuangan dan sumber daya lain dari dan ke masing-masing pusat bisnis; (3) Hubungan antara organisasi dengan kelompok kunci dalam lingkungan organisasi.

Strategi bisnis atau strategi kompetitif dikembangkan ke tingkat divisi yang dapat dianggap sebagai *strategic business unit*. Strategi pada tingkat ini fokus pada

⁶² Solihin, *Manajemen Strategik*, 26.

⁶³ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002), 4

perbaikan dalam posisi kompetitif yang harus mendukung strategi korporat. Strategi fungsi berkonsentrasi pada pemanfaatan secara maksimal produktifitas sumber daya yang dimiliki organisasi. Dalam batasan strategi korporat dan strategi bisnis yang sudah ditentukan, fungsi operasi meningkatkan seoptimal mungkin kinerja sumber daya yang ada. Ketiga hirarki strategi tersebut bersinergis⁶⁴.

Menurut Rangkuti pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu : Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya : strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya. Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya. Strategi bisnis, sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi dan sebagainya.⁶⁵

Glueck di dalam umar menyatakan bahwa strategi perusahaan pada dasarnya dapat dikategorikan ke dalam empat strategi generik, yaitu: strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), penciutan (*retrenchment*), dan kombinasi (*combination*) dari ketiganya. **Strategi stabilitas** (*stability*) Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif rendah resiko dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi matang/dewasa (*maturity*). **Strategi ekspansi** (*expansion*) menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga

⁶⁴ R.Eko Indrajit & R. Djokopranoto. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. (Jakarta: Andi Offset, 2006), 79

⁶⁵ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), 6

aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil. **Strategi penciutan** (*retrenchment*), Strategi penciutan dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki aliran keuangan (*cash-flow*) negatif. Biasanya strategi ini diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap menurun (*decline*). **Strategi kombinasi** (*combination*) berbagai perubahan eksternal seringkali hadir secara tidak seragam (dan bahkan terkadang sulit diduga) terhadap berbagai lini produk (*product line*) yang dihasilkan suatu perusahaan seperti daur hidup produk (*product life cycle*) yang tidak seragam, maka perusahaan tersebut dapat saja melakukan kombinasi atas ketiga jenis strategi di atas secara bersama.⁶⁶

Strategi selanjutnya adalah strategi generik Porter. Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter mengintroduksi 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*.⁶⁷

Tabel 2. 6 The Three Generic Strategies

	Differentiation (Uniqueness Perceived by the Costumer)	Cost (Low Cost Position)
Broad Target (Industry Wide)	Differentiation	(Overall) Cost Leadership
Narrow Target (Particular Segment Only)	Differentiation Focus	Cost Focus

Strategi biaya rendah (*low cost position*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang

⁶⁶ Husein Umar. *Riset Strategi Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia, 1999), 10

⁶⁷ Porter, Michael A. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press, 1980.

termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

Strategi perbedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara perbedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif.

Strategi fokus (*focus*), digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

e. Kebijakan (*Policy*)

Kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “*polis*” yang artinya kota (*city*). Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar⁶⁸. Abidin menjelaskan kebijakan adalah keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk seluruh anggota masyarakat.⁶⁹ Kebijakan menurut David *can be defined as the means by which stated goal will be achieved*.⁷⁰ Kebijakan dapat didefinisikan sebagai sarana yang menyatakan tujuan akan tercapai. Whelen & Hunger menyebutkan *A Policy is a broad guideline for decision making that links*

⁶⁸ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75.

⁶⁹ Said Zainal Abidin. 2006. *Kebijakan Publik*. (Jakarta: Suara Bebas, 2006), 17.

⁷⁰ David, *Fundamental of Strategic Management*, 5.

*the formulation of a strategy with its implementation. Companies use policies to make sure that employees throughout the firm make decision and take action that support the corporation's mission, objectives and strategies.*⁷¹ Kebijakan adalah suatu pedoman luas untuk pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk memastikan bahwa karyawan di seluruh perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang mendukung misi, tujuan dan strategi korporasi. Sedangkan Harman mendefinisikan kebijakan sebagai spesifikasi implisit atau eksplisit dari serangkaian tujuan tindakan yang diikuti atau harus diikuti terkait dengan pengenalan masalah atau masalah penting dan petunjuk untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kebijakan juga merupakan suatu keadaan atau pendirian yang dikembangkan untuk merespon masalah atau konflik dan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan biasanya ada pada semua tingkatan organisasi, mulai dari kebijakan perusahaan utama melalui kebijakan departemen utama sampai kepada kebijakan derivative atau kurang penting yang bisa diterapkan pada golongan yang paling kecil dari organisasi itu. Kebijakan itu bisa juga dihubungkan dengan fungsi-fungsi seperti misalnya penjualan, keuangan dan lain-lain.⁷²

Solihin menyebutkan Kebijakan menjadi pedoman yang menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi strategi yang akan dilakukan perusahaan. Kebijakan juga dibuat oleh perusahaan untuk menjadi panduan dalam melakukan pengambilan keputusan untuk hal-hal yang berulang-ulang terjadi dan tujuan dibuatnya kebijakan tersebut adalah untuk mengurangi adanya *discretion* (pertimbangan pribadi) dimana diskresi berpotensi menjadikan keputusan yang dibuat menjadi tidak konsisten (berbeda-beda). Misalnya untuk mencegah terjadinya pengambilan keputusan yang berbeda-beda menyangkut masalah ketenaga kerjaan, maka perusahaan membuat *Personnel Policy* yang didalamnya berisi berbagai kebijakan perusahaan yang mengatur hak dan kewajiban karyawan seperti pengaturan jam kerja, penetapan gaji, tunjangan, cuti, biaya perawatan dan

⁷¹ Wheelen & Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 21.

⁷² Heinz Wehrich & Harold Koontz, *Management A Global Perspective*, 128.

lain-lain. *Personnel Policy* juga yang dapat menciptakan suasana kerja kondusif bagi sumber daya manusia perusahaan, sehingga mereka memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.⁷³

6. Pelaksanaan Strategi (*Strategy Implementation*)

Pelaksanaan strategi melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformatif tujuan ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan perusahaan. Karena itu, kemampuan pengambil keputusan dan personilnya mengimplementasikan suatu strategi merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan skill.

Li, Gouhui dan Eppler dalam Solihin menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan strategi terdapat tiga (3) Perspektif. *Pertama, Process perspective*, pelaksanaan strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat. *Kedua, Behavior perspective*, cara pandang ini menganggap pelaksanaan strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku. *Ketiga, Hybrid perspective*, pendekatan ini memandang pelaksanaan strategi sebagai suatu kombinasi antara proses pelaksanaan strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.⁷⁴

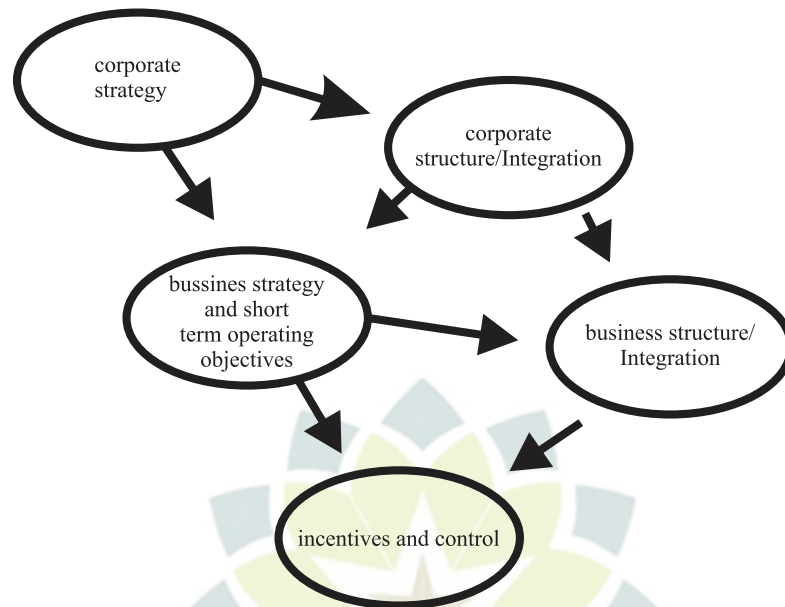
Hrebiniak mengajukan model pelaksanaan strategi yang terdiri dari: *corporate strategy* (strategi korporate), *business strategy* (strategi bisnis), *corporate structure/integration* (struktur korporate/integrasi), *business structure/integration* (Struktur bisnis/integrasi) dan *incentive and control* (insentif dan pengendalian)⁷⁵

Gambar 2. 7 Model Pelaksanaan Strategi

⁷³ Solihin, *Manajemen Strategik*, 30.

⁷⁴ Solihin, *Manajemen Strategik*, 202.

⁷⁵ Hrebiniak, L, G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. (New Jersey: Publishing as Prentice Hall), 35.



Corporate strategy (strategi korporat), dibuat pada level korporat yang mencakup didalamnya berbagai unit bisnis yang saat dikelola perusahaan. Strategi korporat meliputi organisasi perusahaan secara keseluruhan dan memfokuskan perhatiannya pada berbagai isu seperti manajemen portopolio, diversifikasi dan alokasi sumber daya untuk berbagai unit bisnis. Pada level korporat, keputusan dibuat antara lain untuk memutuskan bisnis atau industry apa saja yang akan membentuk portopolio usaha. Penambahan portopolio usaha dilakukan melalui kegiatan akuisisi yang merupakan bagian dari strategi diversifikasi. Sedangkan pengurangan portopolio usaha dilakukan melalui divestasi. Integrasi vertikal sebagai bagian dari strategi diversifikasi tidak hanya meningkatkan jumlah usaha didalam portopolio perusahaan melainkan meningkatkan pula jumlah industri yang dimasuki perusahaan dimana perusahaan harus bersaing.

Business strategy (strategi bisnis), sebagaimana pada gambar diatas masing-masing unit bisnis dalam sebuah perusahaan korporasi harus membuat strategi. Strategi-strategi yang dikembangkan pada level unit bisnis berfokus pada produk, jasa dan bagaimana produk atau jasa yang dimiliki masing-masing unit bisnis bersaing dalam suatu industri. Masing-masing unit bisnis melakukan analisis industri dan menganalisis berbagai kekuatan eksternal yang akan mempengaruhi bagaimana perusahaan memposisikan produk atau jasanya untuk bersaing didalam

suatu industri. Selain itu perhatian perumus strategi difokuskan pula pada analisis berbagai sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan dengan tujuan untuk membedakan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan dari pesaing.

Business structure/integration (Struktur bisnis/integrasi), untuk melakukan eksekusi strategi pada unit bisnis, maka tujuan unit bisnis diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan operasional jangka pendek. Tujuan jangka panjang unit bisnis akan menghasilkan sejumlah matrik ukuran kinerja jangka pendek yang dihubungkan secara logis dengan pencapaian rencana jangka panjang unit bisnis. Penerjemahan strategi jangka panjang ke dalam strategi jangka pendek di unit-unit bisnis membutuhkan integrasi dan pengendalian. Tanpa adanya pengendalian, para manajer yang berada di level menengah dan lebih rendah lagi dapat difokuskan kegiatannya pada kegiatan yang keliru.

Incentive and control (insentif dan pengendalian), pelaksanaan strategi oleh sumber daya manusia perusahaan membutuhkan komitmen dari seluruh sumber daya manusia yang terlibat. Perusahaan mengembangkan sistem imbalan yang akan mendorong sumber daya manusia perusahaan untuk melakukan hal yang benar. Hal ini dapat dicapai melalui pemberian imbalan untuk setiap kinerja yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian insentif akan menjadi alat yang efektif untuk memotivasi hal yang penting untuk dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan. Selain pemberian insentif yang tepat, faktor lain yang akan sangat berpengaruh bagi keberhasilan pelaksanaan strategi pada tingkat unit bisnis dan pencapaian strategi korporat secara keseluruhan adalah adanya sistem pengendalian. Pengendalian akan memberikan informasi kepada manajemen perusahaan mengenai sejauhmana pencapaian tujuan yang telah dilakukan.

Wheelen & Hunger menyebutkan *Strategy implementation is a process by which strategies and policies are put into action through the development of program, budget and procedures. This process might involve change within the overall culture and/or management system of the entire organization.*⁷⁶

⁷⁶ Wheelen & Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 21.

Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijakan yang dimasukkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya secara keseluruhan dan atau sistem pengelolaan seluruh organisasi.

a. Program (*Programs*)

Program adalah cara yang disahkan untuk mencapai tujuan. dengan program maka segala bentuk rencana akan lebih terorganisir dan lebih mudah untuk dioperasionalkan. Unsur-unsur program terdiri dari: Adanya tujuan yang ingin dicapai, Adanya kebijakan-kebijakan yang harus diambil dalam pencapaian tujuan itu, Adanya aturan-aturan yang dipegang dan prosedur yang harus dilalui, Adanya perkiraan anggaran yang dibutuhkan dan adanya strategi dalam pelaksanaan.⁷⁷

Wheelen & Hunger menyebutkan *a program is a statement of the activities or steps needed to accomplish a single-use plan. It make a strategy action oriented. It may involved restructuring the corporation, changing the company's internal culture, or beginning a new research effort.* 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. Selanjutnya *the purpose of a program is to make a strtegy action oriented.* Tujuan program dibuat adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam tindakan (*action oriented*).

Solihin menyebutkan bahwa program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai sebuah aktivitas yang memiliki durasi waktu tertentu, program memiliki waktu mulai dan waktu selesai.⁷⁸

b. Anggaran (*Budgets*)

⁷⁷ T.H. Jones, *Introduction school Finance Technique and Social Policy.* (New York: Macmilan Publishing. 1994), 296.

⁷⁸ Solihin, *Manajemen Strategik*, 31.

Penganggaran menurut Fatah merupakan proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). Budget ini merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu. Sementara kalau anggaran sektor publik adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya kedalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas.⁷⁹

Dari pengertian tersebut mengungkapkan peran anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentu berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat tetapi sering terkendala oleh keterbatasan sumber daya yang dimiliki, maka anggaran memiliki fungsi dan peran penting.

Anggaran dapat dikatakan juga sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu dalam ukuran finansial. Penganggaran sektor publik berbeda dengan perusahaan swasta. Karena penganggaran sektor publik lebih banyak muatan politis sedangkan perusahaan swasta relatif lebih kecil muatan politisnya. Selain itu bagi sektor publik anggaran tidak hanya sebagai sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya.

Hunger & Wheelen menyebutkan *a budget is a statement of a corporation's programs in terms of dollars. Used in planning and control, a budget lists the detail cost of each program. Many corporations demand a certain percentage return on investment, often called "hurdle rate", before management will approve a new program. This ensures that the new program will significantly add to the corporation's profit performance and thus build shareholder value. The budget this not only serves as a detailed plan of the new strategy in action, it also specifies through proforma financial statements the expected impact on the firm's financial future.*⁸⁰ Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan

⁷⁹ Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2000), 40.

⁸⁰ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 12.

oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak perusahaan yang meminta persentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi, yang biasa di sebut tingkat rintangan (*hurdle rate*), sebelum manajemen menyetujui suatu program. Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan performa yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur (*Procedures*)

Whelen & Hunger menyatakan *Procedures, sometimes termed Standard Operating Procedures (SOP), are a system of sequential steps or techniques that describe in detail how a particular task or job is to be done. They typically detail the various activities that must be carried out in order to complete the corporation's program.*⁸¹ Prosedur, kadang-kadang disebut *Standar Operating Procedures (SOP)*. Prosedur adalah system 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.

Hubungan antara prosedur dengan kebijakan seperti halnya kebijakan memberikan hari-hari libur kepada siswa dan guru. Prosedur yang ditetapkan untuk melaksanakan kebijakan itu mengatur hari-hari libur untuk mencegah kekacauan dalam pekerjaan, menetapkan metode, dan taraf pembayaran hari libur, mengelola catatan hari libur untuk menjamin setiap pendidik dan tenaga kependidikan akan hari libur dan menyediakan sarana-sarana untuk digunakan bagi hari libur.⁸²

Allen dalam Solihin prosedur diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan menurut metode tertentu sehingga diperoleh hasil yang seragam. Sebagai contoh apabila setiap akuntan pada berbagai unit usaha di dalam sebuah perusahaan korporasi memiliki cara sendiri-sendiri dalam menyusun laporan keuangan maka akan sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan sebuah neraca

⁸¹ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 22.

⁸² Heinz Weihrich & Harold Koontz, *Management A Global Perspective*, 131.

konsolidasi. Demikian pula bila setiap supervisor menetapkan metode yang berbeda dalam melaksanakan pengendalian mutu maka akan diperoleh pengertian mutu yang tidak seragam, sehingga akan sangat sulit menetapkan.⁸³

7. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Wheelen & Hunger menyatakan *Evaluation and control is a process in which corporate activities and performance results monitored so that actual performance can be compared with desired performance. Managers at all levels use the resulting information to take corrective action and resolve problems. Although evaluation and control is the final major element of strategic management, it can also pinpoint weaknesses in previously implemented strategic plans and thus stimulate the entire process to begin again.*⁸⁴ 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 melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Adapun yang dimaksud dengan Kinerja (*Performance*) Wheelen dan Hunger menyatakan *Performance is the end result of activities. It includes the actual outcomes of the strategic management process. The practice of strategic management is justified in terms of its ability to improve an organization's performance, typically measured in terms of profits and return on investment. For evaluation and control to be effective, managers must obtain clear, prompt, and unbiased information from the people below them in the corporation's hierarchy. Using this information, managers compare what is actually happening with what was originally planned in the formulation stage*⁸⁵. Kinerja adalah hasil akhir dari kegiatan. Ini mencakup hasil

⁸³ Solihin, *Manajemen Strategik*, 30

⁸⁴ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 22.

⁸⁵ Wheelen & Hunger *Strategic Management and Business Policy*, 22.

yang sebenarnya dari proses manajemen strategis. Praktek manajemen strategis dibenarkan dalam hal kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi, biasanya diukur dalam hal keuntungan dan laba atas investasi. Untuk evaluasi dan pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan jelas, cabang, dan informasi berisi dari orang-orang di bawah mereka dalam hirarki korporasi. Dengan menggunakan informasi ini, manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang awalnya direncanakan pada tahap formulasi.

Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu a. *Produktivitas*, Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. b. *Kualitas Layanan*, Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik. c. *Responsivi*, Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. d. *Responsibilitas*, Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. e. *Akuntabilitas*, Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

Langkah-langkah dalam proses pengendalian menurut Griffin (a) Menetapkan standar, langkah pertama dalam proses pengendalian adalah penetapan standar. Standar pengendalian (*control standard*) adalah target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. (b) Mengukur kinerja, langkah kedua dalam proses pengendalian adalah mengukur kinerja. Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengendalian efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Angka-angka penjualan harian, mingguan, bulanan mengukur kinerja penjualan, dan kinerja produksi dapat diekspresikan dari segi biaya perunit, kualitas produk, atau volume produksi, kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output tetapi bagi banyak pekerjaan, mengukur kinerja tidak sesederhana itu. (c) Membandingkan kinerja dengan standar, langkah ketiga dalam proses pengendalian adalah membandingkan kinerja actual dengan standar. Kinerja bisa lebih dari, kurang dari atau sama dengan standar. Dalam sejumlah kasus, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah. Tujuan dari setiap manajer produksi adalah membuat produk mereka menjadi nomor satu atau nomor dua (berbasis penjualan total) di pasarnya. Karena standar ini jelas dan penjualan total dapat dihitung, relatif mudah untuk menentukan apakah standar ini telah tercapai atau belum. (d) Menentukan kebutuhan akan tindakan korektif, langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah menentukan kebutuhan akan tindakan korektif. Berbagai keputusan yang menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja actual dengan standar-standar pengendalian, manajer dapat memilih salah satu dari tindakan mempertahankan (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Memperthankan tepat saat kinerja aktual sesuai dengan standar, tapi seringkali suatu tindakan harus diambil untuk mengoreksi penyimpangan dari standar.⁸⁶

B. Manajemen Berbasis Madrasah

⁸⁶ Griffin, *Manajemen* (Bandung: Erlangga, 2003), 6.

Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*" diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran".⁸⁷ Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat". Kata "*madrasah*" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari *kedua* bahasa tersebut, kata "*madrasah*" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar".⁸⁸

Menurut Fadjar Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki arti "sekolah" kendati pada mulanya kata "sekolah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*.⁸⁹ Fadjar menyebutkan sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, *madrasah* tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia *madrasah* tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam).⁹⁰

Dalam praktiknya memang ada *madrasah* yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kenyataan bahwa kata "*madrasah*" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "*madrasah*" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".

⁸⁷ Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam, Edisi Indonesia* (Surabaya: Risalah Gusti: 1996), 66.

⁸⁸ Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, 66.

⁸⁹ H.A. Malik Fadjar, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI, 1998), 3.

⁹⁰ Fadjar, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*, 112.

Para ahli sejarah pendidikan seperti (Tibawi , 1962) mengatakan bahwa *madrasah* (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern. Artinya, secara istilah *madrasah* di masa klasik Islam tidak sama terminologinya dengan *madrasah* dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi misalnya, *schule* atau *hochschule* (Jerman), *school*, *college* atau *academy* (Inggris).⁹¹

Di Indonesia, *madrasah* tetap dipakai dengan kata aslinya, *madrasah*, kendatipun pengertiannya tidak lagi persis dengan apa yang dipahami pada masa klasik, yaitu lembaga pendidikan tinggi, karena bergeser menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar sampai menengah. Pergeseran makna dari lembaga pendidikan tinggi menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah itu, tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Timur Tengah sendiri⁹². Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah *madrasah*, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah *madrasah* di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi "ketidakaslian", dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia. Berkembangnya *madrasah* di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dari upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para cendekiawan muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam "asli" (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Di samping itu, kedekatan sistem belajar-mengajar ala *madrasah* dengan sistem belajar-mengajar ala sekolah yang, ketika *madrasah* mulai bermunculan, memang sudah banyak dikembangkan oleh pemerintah Hindia Belanda, membuat banyak orang berpandangan bahwa

⁹¹ Abdul Latif Tibawi, *Original and Character of Al Madrasah*, (Bulletin of The School Of Oriental and African Studies, 1962), 227.

⁹² Badri Yatim, *Sejarah Sosial Keagamaan Tanah Suci:Hijaz (Mekah dan Madinah) 1800-1925*, (Jakarta: Logos, 1999).

madrasah sebenarnya merupakan bentuk lain dari sekolah, hanya saja diberi muatan dan corak ke-Islaman.⁹³ Pandangan ini diperkuat oleh kenyataan bahwa masuknya Islam ke bumi Nusantara ini, baik pada gelombang *pertama* (abad ke-7 M) maupun gelombang ke-2 (abad ke-13)⁹⁴ tidak diikuti oleh muncul atau berdirinya *madrasah*.

Penegerian Madrasah dilatarbelakangi karena madrasah pada umumnya didirikan secara swadaya dan swadana. Sudah barang tentu tidak akan mampu memenuhi kebutuhan penyelenggara pendidikan modern, yang semakin menuntut relevansi tinggi terhadap dunia teknologi dan industri. Usaha penegerian madrasah (asalnya swasta) dimulai dengan adanya penetapan Menteri Agama RI Nomor 1 tahun 1959 tentang Pengasuhan dan Pemeliharaan Sekolah Rakyat Islam di provinsi Aceh. Kemudian dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 104 tahun 1962 menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN). pada tahun 1962 terbuka kesempatan untuk menegrikan madrasah untuk semua tingkatan yaitu, Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN), dan Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri (MAAIN). Dengan adanya kesempatan tersebut, maka jumlah keseluruhan madrasah negeri yaitu MIN 358 buah, MTsN 182 buah, dan MAAIN 42 buah.⁹⁵

Dalam perkembangan selanjutnya dengan SK Dirjen Binbaga Islam No.E.IV/PP.00.6/Kep/17.A/1998, tanggal 20 Februari 1998 ditetapkan menjadi 38 MAN Model seluruh Indonesia. Di Jawa barat ada 4 MAN Model di antaranya: 1) MAN 1 Cijerah Bandung. 2) MAN Cipasung Tasikmalaya. 3) MAN Ciwaringin Cirebon. 4) MAN 2 Serang. Keempat MAN tersebut menjadi Madrasah Aliyah percontohan dalam pengelolaan dan pelaksanaan.

Manajemen Pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah

⁹³ Maksun, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* Jakarta: Logos, 1999), 81.

⁹⁴ Tentang masuknya Islam ke Nusantara pada abad ke-7 Masehi memang masih menjadi bahan perdebatan, tetapi data mengenai itu bukannya tidak ada, salah satunya adalah yang ditulis oleh Groeneveldt dalam *Historical Notes on Indonesia and Malaya* (Bhratara, 1960). Namun para peneliti sejarah tampaknya sepakat bahwa Islam masuk ke Nusantara pada abad ke-13 M, dari temuan filologi berupa batu nisan Sultan Malik al-Salih, 1297, yang dianggap sebagai bukti akan adanya suatu kerajaan bercorak Islam di Sumatera.

⁹⁵ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Sejarah Pendidikan Islam Dan Organisasi Ditjen Pendidikan Islam* <http://pendis.kemenag.go.sejarahpendis>. (diakses 1 januari 2016)

ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.⁹⁶

Arifin menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan keompok tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.⁹⁷

Tabel 2. 7 Garapan Manajemen Pendidikan

Garapan / Fungsi	Sumber Daya Manusia	Sumber Belajar	Sumber Fasilitas dan Dana	Tujuan Pendidikan
Perencanaan				
Pengorganisaian				
Pelaksanaan				
Pengawasan				

Gambar diatas menunjukkan adanya perpaduan antara fungsi dan wilayah kerja manajemen pendidikan. Fungsi utama manajemen pendidikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan sedang bidang garapan bidang garapan manajemen pendidikan meliputi sumber daya manusia yang mencakup peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan dan masyarakat pemakai jasa pendidikan. Sumber belajar adalah alat untuk rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, di antaranya kurikulum. Sedangkan sumber fasilitas dan dana adalah faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi dan garapan manajemen pendidikan tersebut merupakan media yang diharapkan mencapai tujuan pendidikan.⁹⁸

⁹⁶ Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), 2

⁹⁷ Daeng Arifin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka ALKasyaf, 2013), cet. Ke-2, 1.

⁹⁸ Daeng Arifin, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, 7.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48 Ayat (1) menyatakan bahwa, “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Pasal 51 ayat (1) Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Berdasarkan kedua isi kebijakan tersebut, prinsip MBM meliputi: kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Ketujuh prinsip tersebut disingkat dengan K4 PEA. Proses kegiatan MBM terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. MBM terdiri atas komponen/bidang: manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen kerjasama madrasah dan masyarakat, dan manajemen budaya dan lingkungan madrasah.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota⁹⁹

Dasar pemikiran pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, dan khususnya serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kebijakan tersebut membawa implikasi terhadap pengelolaan pendidikan dan membawa nuansa baru itu antara lain berkembangnya pemikiran untuk

⁹⁹ Departemen Agama Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah Dengan Pendidikan Agama Di Sekolah Umum, *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Madrasah*, 2002, 2.

melaksanakan desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah, bahkan sampai menuju kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan ketingkat madrasah.

Manajemen berbasis madrasah (*school based management*). Di Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama¹⁰⁰. Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola madrasah secara mandiri.

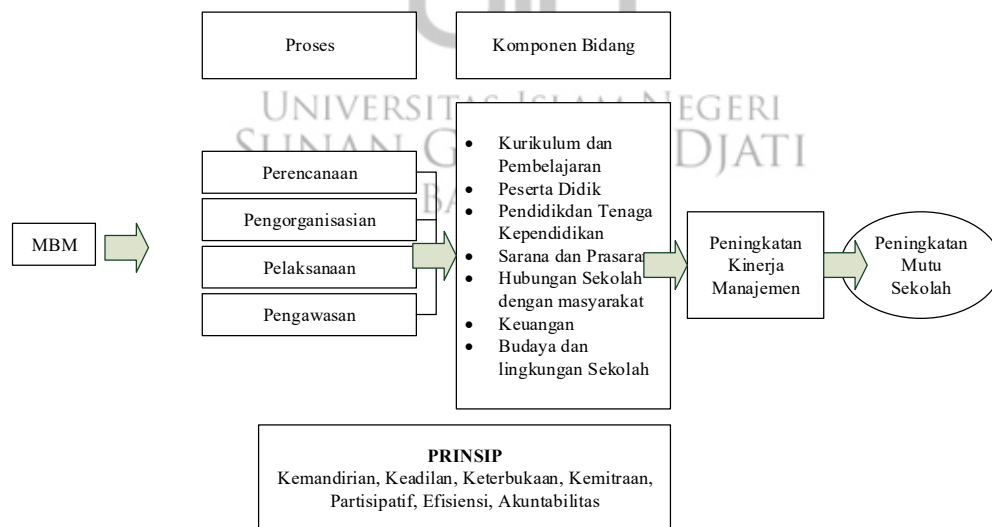
MBM (Manajemen Berbasis Madrasah)/SBM (*School Based Management*) adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala madrasah dan guru dibantu oleh komite madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan Penjelasan Pasal 51 Ayat 1 UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Esensi MBM adalah pemberian otonomi madrasah dalam rangka peningkatan mutu madrasah. Otonomi madrasah juga dapat diartikan sebagai pemberian kewenangan yang lebih mandiri pada madrasah yang mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada. MBM dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan peningkatan mutu madrasah. Unsur-unsur penting yang terkandung dalam definisi MBM meliputi: Pengelolaan dimaknai dari dua sudut pandang yakni proses dan komponen/bidang/bidang manajemen madrasah. Sebagai proses, manajemen madrasah berbentuk sistem yang komponen/bidang/bidangnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Ditinjau dari komponen/bidangnya, manajemen madrasah meliputi: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan,

¹⁰⁰Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), (diakses 1 januari 2016)

(4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan madrasah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan madrasah. Sumber daya madrasah meliputi manusia, dana, sarana dan prasarana; Strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, antara lain PAKEM; Implementasi budaya dan lingkungan madrasah yang kondusif; Peran serta masyarakat; Pencapaian tujuan peningkatan mutu madrasah.

Untuk mencapai keberhasilan implementasi MBM, masing-masing komponen/bidang manajemen madrasah diselenggarakan secara profesional melalui 4 (empat) proses manajemen madrasah guna menghasilkan kesatuan pengelolaan madrasah yang bermutu. Proses terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Komponen bidang terdiri dari Kurikulum dan Pembelajaran, Peserta didik, Pendidik dan Tenaga kependidikan, Sarana dan prasarana, Hubungan madrasah dengan masyarakat, keuangan dan budaya dan lingkungan madrasah. dengan prinsip kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisien dan akuntabilitas. Keempat proses manajemen madrasah dan ketujuh komponen/bidang manajemen madrasah merupakan sistem, yang dielaborasi dalam Gambar berikut:

Gambar 2. 8 Sistem Manajemen Berbasis Madrasah



1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan, kegiatan, sumber daya, waktu, tempat dan prosedur penyelenggaraan komponen/bidang manajemen berbasis madrasah. Syarat-syarat perencanaan dalam manajemen madrasah meliputi: (a) tujuan yang jelas, (b) sederhana, (c) realistis, (d) praktis, (e) terinci, (f) fleksibel, (g) menyeluruh, dan (h) efektif dan efisien.

Dalam perencanaan perlu menjawab 5 W dan 1 H (*why, what, who, when, where, dan how*). *Why*; Latar belakang kegiatan komponen/bidang manajemen madrasah yang sedang direncanakan, meliputi: Sejarah kegiatan. Peraturan perundangan yang melandasi kegiatan. Pentingnya komponen/bidang manajemen tersebut dilaksanakan *What*; Konsep dasar komponen/bidang manajemen madrasah yang sedang direncanakan: pengertian, tujuan, dan prinsip-prinsip jenis-jenis kegiatan yang akan dilaksanakan. Rincian sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan (manusia, dana, sarana dan prasarana) *Who*; Pelaksana kegiatan komponen/bidang manajemen madrasah yang sedang direncanakan. *When*; Rincian waktu atau jadwal pelaksanaan manajemen madrasah yang sedang direncanakan. *Where*; Rincian tempat kegiatan pelaksanaan untuk tiap-tiap jenis kegiatan yang sedang direncanakan. *How*; *Standard Operational Procedure (SOP)*, berupa prosedur pelaksanaan kegiatan komponen/bidang manajemen madrasah yang sedang direncanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa perencanaan program meliputi : (a) Perumusan visi; (b) Perumusan misi; (c) Perumusan tujuan; (d) Perumusan rencana kerja madrasah.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses kegiatan memilih, membentuk hubungan kerja, menyusun deskripsi tugas dan wewenang orang-orang yang terlibat dalam kegiatan komponen/bidang manajemen madrasah tertentu sehingga terbentuk kesatuan tugas dan struktur organisasi yang jelas dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan mutu madrasah. Memilih orang-orang yang dilibatkan dalam kegiatan tertentu mempertimbangkan karakteristik dan latar belakang yang bersangkutan, antara lain: karakteristik fisik dan psikis (minat, kemampuan, emosi, kecerdasan,

dan kepribadian); serta latar belakang (pendidikan, pengalaman, dan jabatan sebelumnya). Membentuk hubungan kerja menjadi satu kesatuan berarti bahwa penempatan orang-orang dalam kegiatan tertentu dibentuk berupa susunan dan atau struktur organisasi, lengkap dengan deskripsi tugas dan wewenangnya. Prinsip-prinsip pengorganisasian yaitu: (a) adanya kejelasan tugas dan wewenang, (b) adanya kesatuan perintah, (c) fleksibel, (d) semua orang atau unit kerja memahami tujuan yang akan dicapai, (e) Teknik dalam penggunaan sumber daya, dan (f) Memahami strategi dan metode/ teknik yang digunakan dalam melaksanakan tugasnya. Struktur organisasi madrasah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi madrasah.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan berarti implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian yang telah disusun. Dalam pelaksanaan perlu diberikan motivasi, supervisi, dan pemantauan. Pemberian motivasi merupakan upaya mendorong pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah agar selalu meningkatkan mutu kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Supervisi yaitu pemberian bantuan perbaikan dan pengembangan kegiatan implementasi komponen/bidang manajemen madrasah agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan peningkatan mutu madrasah. Supervisi meliputi supervisi manajerial dan akademik, yang dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh kepala madrasah, atasan dan pemangku kepentingan lainnya. Pemantauan dilakukan oleh kepala madrasah, atasan, dan pemangku kepentingan lainnya secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan komponen/bidang manajemen madrasah. Prinsip pelaksanaan meliputi: (a) penetapan standar operasional kegiatan, (b) penentuan ukuran keberhasilan kegiatan, (c) melakukan pengembangan kegiatan atau tindakan koreksi jika diperlukan. Menurut Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan

bahwa kegiatan madrasah dilaksanakan berdasarkan rencana kerja tahunan; dan dilaksanakan oleh penanggungjawab kegiatan yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang ada.

Pelaksanaan kegiatan madrasah yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite madrasah. Kepala madrasah mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non-akademik pada rapat komite madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

Dalam melaksanakan program madrasah, madrasah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Perumusan pedoman madrasah: (a) mempertimbangkan visi, misi dan tujuan madrasah; (b) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Pedoman madrasah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional. Pedoman pengelolaan madrasah meliputi: (a) implementasi kurikulum; (b) kalender pendidikan/akademik; (c) struktur organisasi madrasah; (d) pembagian tugas di antara guru; (e) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; (f) peraturan akademik; (g) tata tertib madrasah; (h) kode etik madrasah; (i) biaya operasional madrasah. Pedoman pengelolaan kurikulum, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

4. Pengawasan

Pengawasan diartikan sebagai proses kegiatan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaan kegiatan. Pengawasan berguna untuk mengukur keberhasilan dan penyimpangan, memberikan laporan dan menerapkan sistem umpan balik bagi keseluruhan kegiatan komponen/bidang manajemen madrasah. Pengawasan meliputi kegiatan evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Kegiatan pengawasan juga didasarkan atas kegiatan pemberian motivasi, pengarahan, supervisi, dan pemantauan. Madrasah menyusun program pengawasan secara obyektif,

bertanggung jawab dan berkelanjutan. Penyusunan program pengawasan di madrasah didasarkan pada Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Program pengawasan disosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan pengelolaan madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Pemantauan pengelolaan madrasah dilakukan oleh komite madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah. Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala madrasah dan orang tua/wali peserta didik. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala madrasah. Kepala madrasah, secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Kepala madrasah melaporkan hasil evaluasi kepada komite madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Pengawas madrasah melaporkan hasil pengawasan di madrasah kepada bupati/walikota melalui dinas pendidikan kabupaten/kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan madrasah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait. Pengawas melaporkan hasil pengawasan di dinas pendidikan Kabupaten/Kota, setelah dikonfirmasi pada madrasah terkait. Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu madrasah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan. Madrasah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, evaluasi dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja madrasah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

Madrasah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja madrasah. Madrasah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan standar pengelolaan pendidikan oleh satuan

pendidikan dasar dan menengah. Evaluasi diri madrasah dilakukan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sah. Madrasah melaksanakan: a. evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik; b. evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran madrasah. Dalam proses pengawasan madrasah, madrasah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Madrasah harus selalu berusaha meningkatkan status akreditasi, dengan menggunakan lembaga akreditasi eksternal yang memiliki legitimasi. Madrasah harus terus meningkatkan kualitas kelembagaannya secara holistik dengan menindaklanjuti saran-saran hasil akreditasi.

Madrasah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud misalnya, kebutuhan untuk meningkatkan mutu madrasah. rencana yang perlu disusun oleh madrasah dalam konteks pendidikan meliputi:

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai,
- b. Penentuan bidang/fungsi unit sebagai bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan,
- c. Menetapkan jangka waktu yang diperlukan,
- d. Menetapkan metode atau cara penyampaian tujuan,
- e. Menetapkan alat-alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan,
- f. Merumuskan rencana evaluasi atau penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan, dan
- g. Menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan.¹⁰¹

Kepala madrasah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian kepala madrasah membuat rencana peningkatan mutu. Selain itu madrasah juga diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi pembelajaran diarahkan pada komponen sistem pembelajaran yang mencakup perilaku awal anak didik, kemampuan guru, kurikulum dan

¹⁰¹ Ahmad Sabri, *Administrasi Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2000), 14.

administratif¹⁰². Secara internal evaluasi dilakukan oleh warga madrasah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

Di bawah ini dijelaskan komponen bidang yang menyangkut manajemen berbasis madrasah:

1. Bidang Kurikulum dan Pembelajaran.

Untuk menciptakan pendidikan yang bermutu, maka seluruh komponen-komponen pendidikan mestilah bermutu. Diantara komponen yang sangat penting untuk menuju pendidikan yang bermutu itu adalah adanya kurikulum madrasah yang dibuat oleh madrasah sebagai sebuah pedoman dan arah dalam menciptakan proses pendidikan yang bermutu. Mengapa kurikulum itu perlu? Paling tidak ada beberapa jawaban untuk itu : (a) kurikulum menurut akar katanya (*curri dan culum*) diterjemahkan para ahli sebagai jalan yang mesti dilalui, (b) Kurikulum adalah gambaran umum (*miniature*) dari proses pendidikan yang akan dilalui, (c) tanpa ada kurikulum mustahil tercipta hasil pembelajaran yang berkualitas. Dengan demikian setiap lembaga pendidikan mesti membuat kurikulum sebagai sebuah jembatan penyeberangan menuju hasil pendidikan yang berkualitas.

Karena kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, sementara kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam maka dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi) kurikulum tersebut, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Madrasah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Madrasah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari *yang harus, dan seharusnya, dan yang dapat diajarkan*. Demikian juga, madrasah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar

¹⁰² Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995), Cet. Ke-1, 156.

lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, madrasah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003, Pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran dapat juga diartikan suatu upaya untuk mengarahkan timbulnya perilaku belajar pebelajar, atau dengan ungkapan lain upaya untuk membelajarkan pebelajar¹⁰³. Lebih lanjut Dimiyati dan Mudjono dalam Sagala mendefinisikan pembelajaran adalah “kegiatan guru secara terprogram dalam desain instruksional untuk membuat siswa belajar”¹⁰⁴.

Peranan madrasah dalam proses pembelajaran antara lain: memberikan kecerdasan pikiran dan memberi pengetahuan, memberikan spesialisasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran, memberikan pendidikan dan pengajaran yang lebih efisien kepada masyarakat, membantu perkembangan individu menjadi makhluk sosial, menjaga nilai budaya yang hidup dalam masyarakat dengan jalan menyampaikan kebudayaan tadi, dan melatih untuk dapat berdiri sendiri dan bertanggung jawab sebelum ke masyarakat¹⁰⁵

Proses belajar merupakan kegiatan utama madrasah. Madrasah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumberdaya yang tersedia di madrasah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada murid (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar murid, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu kepala madrasah perlu menerapkan cara-cara belajar siswa aktif seperti *active learning*, *cooperative learning*, dan *quantum learning* perlu diterapkan.

2. Bidang Peserta Didik.

¹⁰³ Irpan Abdul Gafar & Muhammad Jamil, *Re-Formulasi Rancangan pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Nur Insani, 2003), 17.

¹⁰⁴ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung : Alfa Beta, 2005), Cet Kedua, 61.

¹⁰⁵ Ramayulis, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta : Kalam Mulia, 2003), 141.

Pelayanan peserta didik, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/ pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan madrasah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

3. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Reformasi dalam pengelolaan pendidikan mengarah kepada terciptanya kondisi yang desentralistis baik pada tatanan birokrasi maupun pengelolaan madrasah. Reformasi ini, terwujud dalam bentuk kewenangan luas di tingkat Kab/Kota, madrasah dalam mengelola berbagai sumber¹⁰⁶ termasuk di dalamnya ketenaganaan. Kepala madrasah perlu melakukan pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja madrasah (guru, tenaga administrasi, laporan, dsb) dapat dilakukan oleh madrasah kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalan jasa dan rekrutmen guru, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya¹⁰⁷.

4. Bidang Sarana dan Prasarana

Bidang fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh madrasah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar. Pada dasarnya madrasah berstatus negeri itu seluruh pembiayaan, ketenagaan, semua kebutuhan fasilitas tercukupi namun ada juga yang belum tercukupi, membuat kepala madrasah perlu melakukan strategi dan usaha pengelolaan yang dapat memenuhi kebutuhannya.

5. Bidang Hubungan Madrasah Masyarakat

¹⁰⁶ Direktorat Pendidikan Luar Biasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Luar Biasa, 2008), h. 7

¹⁰⁷ Bahtiar, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sinjai Barat*, (Sinjai Barat: Laporan Penelitian, 2009), h. 6

Esensi hubungan madrasah masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya hubungan madrasah masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstesitas hubungan madrasah masyarakat.

6. Bidang Keuangan

Bidang keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh Kepala Madrasah secara transparan dan bertanggungjawab. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa madrasahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke madrasah. Madrasah juga diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

7. Bidang Budaya dan Lingkungan Madrasah

Iklim madrasah (fisik dan non fisik) yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim madrasah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim madrasah sudah merupakan kewenangan madrasah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstentif.

C. Mutu Pendidikan Madrasah

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara bahasa mutu adalah berkualitas; tingkat baik buruknya sesuatu; kadar, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb)¹⁰⁸. Adapun mutu menurut Riyadi, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa. *Quality* (Mutu) merupakan ide yang

¹⁰⁸Badudu dan Sutan Mohammad Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pustaka sinar harapan 1994), Cet ke-1, 926.

dinamis.¹⁰⁹ Joseph Juran di dalam Prawirosentono memiliki pendapat bahwa *quality is fitness for use*. Secara bebas mutu di sini diartikan sebagai kesesuaian atau enaknya barang itu digunakan (mutu produk). Kalau ditinjau dari konsumen (murid dan orangtua) seperti menitipkan di madrasah anu, memiliki mutu jika ketika konsumen (murid dan orangtua) merasa puas sesuai keinginan meskipun mahal. Ditinjau dari pandangan produsen (madrasah), Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen (murid dan orangtua) dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan.¹¹⁰ Dalam pengertian yang lebih luas, Juran di dalam Engkoswara & Komariah mengartikan mutu sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Di sinilah mutu dipersepsikan sebagai *total quality management*.¹¹¹

Philip B. Crosby didalam Mulyadi mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*)¹¹². Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Dari definisi ini, mutu itu diartikan sebagai kesesuaian dengan standar yang ada. Sebagai contoh dalam sebuah organisasi memproduksi sebuah produk atau barang akan dikatakan bermutu jika barang atau produk tersebut sudah sesuai dengan standar yang ada. Dalam organisasi nonprofit misalnya, didunia pendidikan memiliki beberapa standar. Organisasi pendidikan itu dikatakan bermutu jika organisasi tersebut telah memenuhi standar-standar yang ada. Edwards Deming di dalam Mulyadi menyatakan bahwa kualitas atau mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen¹¹³. Dalam arti ini, mutu adalah apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kalau dilihat dari definisi di atas, keinginan konsumen yang selalu berubah-berubah akan

¹⁰⁹Ahmad Ali Riyadi, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), 51.

¹¹⁰Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), 5.

¹¹¹Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 304.

¹¹²Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 78.

¹¹³ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 78.

mempengaruhi mutu suatu produk sesuai dengan yang dikehendaki konsumen. Dapat disimpulkan mutu di sini bukanlah hal yang tetap, melainkan hal yang selalu berubah-ubah mengikuti keinginan pelanggan. Definisi ini berbeda dengan yang dikemukakan Juran *fitnees for use* dan Crosby yang mengatakan mutu adalah *conformance to requirements*. Armand V. Fiegenbaum didalam Mulyadi mendefinisikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk atau jasa dikatakan berkualitas apabila produk tersebut benar-benar membuat pelanggan puas. Goettsch dan Davis di dalam Engkoswara & Komariah mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.¹¹⁴ Dari pengertian ini jelas sekali bahwa mutu itu merupakan hal yang dinamis karena berusaha untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.

Edwar Sallis di dalam Umiarso & Gojali mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Dalam artian absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Sesuatu yang bermutu bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapun mutu itu relatif dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Karena itu, produk atau layanan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.¹¹⁵ Dari pendapat yang terakhir ini, terlihat bahwa memandang mutu dari dua sisi, yaitu sisi di mana mutu sebagai nilai-nilai universal yang absolut dan bersifat tetap, sisi yang lain memandang mutu sebagai nilai-nilai yang dapat berubah-berubah atau relatif karena berusaha memenuhi dan memuaskan para pelanggan. Di sinilah produsen benar-benar dituntut untuk selalu mengikuti apa yang menjadi harapan dan keinginan pelanggan yang selalu berkembang dan tentunya berbeda satu individu dengan individu lainnya mengenai penilaiannya terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Dari berbagai definisi mutu yang dikemukakan oleh para tokoh di atas,

¹¹⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 305.

¹¹⁵ Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), 122.

setidaknya ada beberapa hal yang menjadi indikator dari sebuah kualitas atau mutu. Antara lain: *pertama*, kesesuaian untuk pemakaian, *kedua*, kesesuaian dengan standar, *ketiga*, kesesuaian dengan kebutuhan pasar, *keempat*, kepuasan pelanggan, *kelima*, kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berdasarkan beberapa indikator di atas penulis mencoba mendefinisikan mutu sebagai kondisi dinamis mengenai produk, dan jasa yang menuntut untuk pemenuhan standar, kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan yang cocok untuk digunakan dan menjadikan pelanggan merasa puas.

Engkoswara & Komariah memberi kriteria mutu : (a) Melebihi dari yang dibayangkan atau diinginkan, (b) Kesesuaian antara keinginan dan kenyataan pelayanan, (d) Sangat cocok dalam pemakaian, (e) Selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan terus menerus, (f) Dari awal tidak ada kesalahan, (g) Membanggakan dan membahagiakan pelanggan, (h) Tidak ada cacat atau rusak.¹¹⁶

Pendidikan berasal dari kata Yunani *'educare'* yang berarti membawa keluar yang tersimpan, untuk dituntut agar tumbuh dan berkembang. Dalam bahasa Arab dikenal dengan istilah *'Tarbiyat'* berasal dari kata *Raba>- Yarbu>* artinya berkembang. *Rabiya-Yarba>* artinya tumbuh dan *Rabba-Yarubbu* yang berarti memperbaiki, mengurus, memimpin, menjaga dan memelihara atau mendidik. Pendidikan berarti baiknya pemeliharaan dan pengurusan hingga melewati masa kanak-kanak baik ia anaknya atau bukan. Kemudian ia menambahkan bahwa *tarbiyat* disini diartikan juga *ghadzautuhu* artinya memberi makan atau mengurus.¹¹⁷

Tabel 2. 8 Definisi Pendidikan dari Beberapa Ahli

Pakar	Pengertian
Jhon Dewey	Proses pembentukan kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kearah alam dan sesama manusia. Dengan kata lain sebagai

¹¹⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 304.

¹¹⁷ Dedeng Rosidi, *Akar-Akar Pendidikan* (Bandung: Pustaka Umat, 2003), cet ke-1, 15.

	usaha pengembangan potensi individu peserta didik
Ivan Illich	Pendidikan adalah pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dalam sepanjang hidup
Kleis	Sejumlah pengalaman yang dengan pengalaman itu, seseorang atau kelompok orang dapat memahami sesuatu yang sebelumnya tidak mereka pahami, pengalaman terjadi karena adanya interaksi antara seseorang atau kelompok dengan lingkungannya, interaksi itu menimbulkan proses perubahan (belajar) pada manusia, dan selanjutnya proses perubahan itu menghasilkan perkembangan bagi seseorang atau kelompok di dalam lingkungannya
The International Standart Clasification of Education, UNISCO	Pendidikan adalah komunikasi terorganisasi dan berkelanjutan yang dirancang untuk menumbuhkan belajar
Driyarkarya	Pendidikan adalah hidup bersama dalam satuan tri tunggal ayah, ibu, anak, dimana terjadi pelaksanaan nilai dengan proses untuk akhirnya bias melaksanakan sendiri sebagai manusia seutuhnya.
UU No 20 Thn 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional	Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.
Prayitno	Pendidikan merupakan pelayanan pemuliaan kemanusiaan manusia melalui pengembangan pancadaya (Kegiatan belajar dan proses pembelajaran) yang berorientasi hakikat manusia dalam bingkai dimensi kemanusiaan

Engkoswara dan Aan Komariah	Usaha yang diciptakan lingkungan secara sengaja dan bertujuan untuk mendidik, melatih dan membimbing seseorang agar dapat mengembangkan kemampuan individu dan sosial. ¹¹⁸
-----------------------------	---

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam “proses pendidikan” yang bermutu, terlibat input seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana madrasah, dukungan administrasi, sarana prasarana, dan sumberdaya lainnya, manajemen madrasah, penciptaan suasana yang kondusif yang berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa, sarana pendukung di kelas maupun diluar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Sedangkan mutu dalam konteks “ hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai (*student achievement*) dapat berupa kemampuan akademis, dapat pula prestasi di bidang non-akademis. Selanjutnya kepemimpinan, pengertiannya pun terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan/anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sering mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota.

Edwar Sallis didalam Suharsaputra menyatakan ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejujuran, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas loka, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Hasil studi Heyman menyatakan faktor guru, waktu belajar,

¹¹⁸ Muhammad Rohman dan Sofar Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Prestasi Pustaka Publisher, 2012) Cet. Ke-1, 2.

manajemen sekolah, sarana fisik dan biaya pendidikan memberikan kontribusi yang berarti terhadap prestasi belajar siswa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan dana untuk penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah menjadi salah satu faktor penting untuk dapat memenuhi kualitas dan prestasi belajar, dimana mutu dan prestasi belajar pada dasarnya menggambarkan mutu pendidikan.¹¹⁹

Sementara itu Nanang Fatah mengemukakan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yaitu: a. Kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti mutu tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; b. Mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif dan c. Mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap keterampilan, dan nilai-nilai. Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar, dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga profesional kependidikan dapat disediakan di madrasah¹²⁰.

Beberapa istilah dalam penilaian mutu yaitu, Produktivitas, Efektifitas dan Efisien. Produktivitas merupakan rasio antara input dan output yang diperoleh. Input dapat berupa biaya produksi, peralatan serta biaya yang lainnya. Sedangkan, output dapat berupa barang dan uang atau jasa yang dikeluarkan. Konsep produktivitas sedikit berbeda bila diterapkan dalam lembaga pendidikan. Sebab output yang dihasilkan bukan berupa barang produksi, melainkan mutu lulusan. Madrasah dikatakan berhasil jika lulusannya berkompeten sesuai dengan tujuan pendidikan.

Produktivitas pendidikan mencakup berbagai elemen Diantaranya: (a) dari segi administratif, dimensi ini dilihat dari seberapa besar pelayanan serta kepuasan yang diberikan oleh para pengelola dalam proses pendidikan, baik pendidik, kepala madrasah maupun tenaga kependidikan. Jika peserta didik merasa puas dengan pendidikan, maka proses tersebut berhasil. (b) Segi keluaran prilaku, jika tingkah laku peserta didik mencerminkan nilai-nilai yang sesuai dengan moralitas serta

¹¹⁹ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 280.

¹²⁰ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 90.

keagamaan, berarti produktivitas pendidikan dalam pembentukan karakter telah terpenuhi. (c) Dari segi keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan pelayanan pendidikan. Hal ini mencakup biaya layanan yang diberikan dengan hal yang diperoleh. Artinya, jika biaya yang dikeluarkan lebih sedikit dibandingkan yang telah didapat, maka produktivitas pendidikan itu terpenuhi.¹²¹

Madrasah efektif dapat diartikan sebagai madrasah yang mempunyai efek/dampak signifikan bagi terwujudnya suatu tujuan yang diharapkan. Levine dalam Suharsaputra menyebutkan bahwa Madrasah efektif dapat diartikan sebagai madrasah (organisasi madrasah) yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, dengan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya. Sedangkan Hoy dan Miskel dalam melihat madrasah efektif terdapat dua model teoritis: *Pertama*, Model tujuan, madrasah disebut efektif jika *outcome* dari kegiatan organisasi madrasah memenuhi atau melebihi tujuan organisasi, *kedua* model sumber daya sistem, memandang bahwa Madrasah disebut efektif apabila menjamin posisi tawar yang bermanfaat dan dapat memperoleh lebih besar dari sumber daya yang bernilai. Kombinasi keduanya merupakan kondisi keefektifan dan mutu suatu madrasah.¹²²

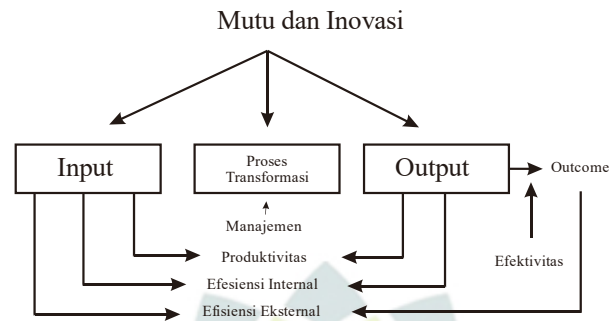
Madrasah yang efektif adalah suatu lembaga pendidikan yang mempunyai kurikulum, strategi, belajar mengajar yang efektif dan ada interaksi dengan pihak yang berkepentingan (siswa, guru, orang tua, lingkungan dan pejabat yang terkait) dan menghasilkan keluaran yang dapat diandalkan.¹²³

¹²¹ E. Muyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 10.

¹²² Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 67

¹²³ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: al-Qalam Press, 2006), 146.

Gambar 2. 9 Siklus Kinerja Madrasah



Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran/tujuan telah dicapai. Sehingga dapat diketahui *gap* antara apa yang diharapkan dengan apa yang senyatanya dicapai. Mutu, dalam konteks madrasah, adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam prestasi olahraga, prestasi karya tulis ilmiah, dan prestasi seni. Disamping itu, sejauhmana layanan pendidikan memberikan kepuasan pada pelanggan. Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input dinyatakan dalam bentuk kuantitas. Kuantitas output berupa tamatan dan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja Madrasah dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dll) Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi efisien internal dan efisien external. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan (kompetensi lulusan) dan input (sumber daya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output pendidikan. Efisiensi internal sering diukur dengan biaya efektifitas. Sedang efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan kemanfaatan/keuntungan kumulatif (individu-sosial dan ekonomi-bukan ekonomi) yang didapat setelah kurun waktu yang panjang di luar Madrasah. Inovasi adalah proses kreatif dalam mengubah input, proses dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap input, proses ataupun output yang ada.¹²⁴

¹²⁴ Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 68.

Madrasah yang bermutu adalah Madrasah yang berhasil memenuhi harapan mutu yang tinggi, seperti halnya Nilai ujian akhir, bagaimana kegiatan belajar mengajar dilaksanakan, bagaimana fasilitas dan perlengkapan pembelajaran disediakan madrasah apakah mencukupi dan layak pakai, apakah madrasah dapat melaksanakan ekstrakurikuler dengan baik dan bagaimana kompetensi guru dan tenaga kependidikan di madrasah tersebut ditingkatkan.

Sagala menyebutkan indikator madrasah bermutu: (a) Madrasah memiliki budaya mutu. Semua warga sekolah dengan didasari bahwa profesionalisme dibidangnya masing-masing sesuai dengan fungsi dan perannya (b) Madrasah memiliki kemandirian, yaitu madrasah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dengan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan yang berkompeten di bidang masing-masing. (c) Madrasah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis; kebersamaan merupakan karakteristik Madrasah, karena output pendidikan hasil kolektif warga Madrasah bukan hasil individu menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif. (d) Efektivitas proses pembelajaran bukan sekedar transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotor dan kemandirian. (e) Kepemimpinan kepala Madrasah yang kuat, merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong Madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana, bertahap, inovasi, efektif dan mempunyai kemampuan manjerial. (f) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; Guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada suatu Madrasah. (g) Partisipasi warga Madrasah dan masyarakat. Keterkaitan dan keterlibatan pada Madrasah harus tinggi dilandasi rasa memiliki dan rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasi rasa memiliki dan rasa tanggung jawab melalui loyalitas dan dedikasi sebagai *Stakeholder*. (h) Madrasah memiliki transparansi dalam pengelolaan Madrasah, merupakan karakteristik yang ditunjukkan dalam pengambil

keputusan penganggaran dan perubahan untuk mengembangkan manajemen yang bermutu secara berkesinambungan. (i) Madrasah memiliki kemauan perubahan. Perubahan peningkatan yang bermakna positif untuk lebih baik dalam pengembangannya pada masa mendatang untuk peningkatan mutu pendidikan secara responsif dan antisipatif sesuai dengan kebutuhan. (j) Madrasah melakukan evaluasi perbaikan yang berkelanjutan, dan merupakan proses penyempurnaan dalam peningkatan mutu keseluruhan, mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya. (k) Madrasah memiliki akuntabilitas sustainabilitas, bentuk pertanggungjawaban harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan, serta untuk meningkatkan kinerja melalui penghargaan dan pemberian sanksi.

Sustainabilitas peningkatan mutu SDM, diversifikasi sumber dana, pemilikan aset yang menggerakkan *income* sendiri termasuk eksistensi Madrasah. (l) Output Madrasah penekanannya kepada lulusan yang mandiri dan “masagi” yaitu memenuhi syarat pekerjaan (*qualified*) yang sehat jasmani rohani, berakhlak mulia, baik, ramah, sopan, benar, jujur taqwa, serta kreatif aktif inovatif saling mengingatkan, saling mengasihi dan saling menyayangi.¹²⁵

Ada dua faktor utama yang mempengaruhi mutu proses dan hasil belajar mengajar dikelas yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari faktor psikologi, sosiologis dan fisiologi yang ada pada diri siswa dan guru. Faktor eksternal terdiri dari lingkungan, peralatan dan eksternal lainnya. Faktor psikologis misalnya faktor bakat, intelegensia, sikap, perhatian, pikiran, persepsi, pengamatan, minat, motivasi dan faktor psikologis lainnya. Faktor fisiologis seperti faktor kesehatan pancaindera secara khusus dan kesehatan fisik secara umum yang dimiliki oleh guru dan peserta didik. Faktor sosiologis guru dan siswa ialah faktor kemampuan guru dan siswa dalam melakukan interaksi sosial dan komunikasi sosial, baik sesama guru dengan siswa, antara siswa dengan guru, dan antara siswa dan guru dengan kepala madrasah.¹²⁶

2. Dimensi Mutu Pendidikan

¹²⁵ Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 171.

¹²⁶ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 100.

Dimensi mutu merupakan aspek-aspek yang membentuk bangun dari konsep mutu. Paling tidak segala sesuatu dianggap bermutu jika memenuhi dimensi mutu. Juran di dalam Suharsaputra memiliki pandangan tentang dimensi mutu, yaitu:

- a. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk.
- b. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dan penyampaian produk aktual.
- c. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
- d. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen.
- e. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.¹²⁷

Prawirosentono menyebutkan ada enam dimensi spesifikasi mutu produk secara umum, sebagai berikut. Kinerja (*Performance*), Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya, misalnya isi, berat, kekentalan, komposisi, lama hidup penggunaan, dan lain sebagainya yang menunjukkan keterangan akan produk tersebut. Ini merupakan dimensi suatu produk.

- a. Keistimewaan (*Types of Features*), Produk bermutu yang mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain.
- b. Kepercayaan dan Waktu (*Reliability and Durability*), Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal
- c. Mudah dirawat dan diperbaiki (*Maintainability and Serviceability*), Produk bermutu baik harus memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik.
- d. Sifat Khas (*Sensory Characteristic*), Untuk beberapa jenis produk mudah dikenali dari wanginya, bentuknya, rasanya, atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada produk tersebut.
- e. Penampilan dan Citra Etis, Dimensi lain dari produk yang bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk.¹²⁸

Lembaga pendidikan memiliki beberapa dimensi pokok yang menjadi penentu mutu penyelenggaraan *Pertama*, keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. *Kedua*, daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemampuan para tenaga kependidikan untuk membantu peserta didik dan memberikan pelayanan dengan

¹²⁷ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* 227.

¹²⁸ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*, 8.

tanggap. *Ketiga*, jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga kependidikan; bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan. *Keempat*, empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. *Kelima*, bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga kependidikan, dan sarana komunikasi.¹²⁹ Kelima dimensi di atas berdasarkan tingkatan relatifnya di mata pelanggan. Pelanggan menggunakan dimensi-dimensi tersebut untuk menilai kualitas jasa pada sebuah lembaga pendidikan.

Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh madrasah sebagai lembaga pengajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung selalu berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Bertitik tolak pada kecenderungan ini penilaian masyarakat tentang mutu lulusan madrasahpun terus menerus berkembang. Madrasah hendaknya terus menerus meningkatkan mutu lulusannya dengan menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan masyarakat menuju mutu pendidikan yang dilandasi tolak ukur norma ideal.

3. Standar Mutu Pendidikan

Dalam dunia pendidikan, standar yang berhubungan dengan mutu dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang sosial. Rumusan mutu bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana dan prasarana, fasilitas pembelajaran dan tenaga kependidikan sesuai dengan kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan. Mutu pendidikan diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar

¹²⁹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 167.

minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna¹³⁰.

Dalam Peraturan Pemerintah No.19 tentang *Standar Nasional Pendidikan* Pasal 91 ayat 1,2 dan 3 tentang penjamin mutu pendidikan disebutkan bahwa:

- a. Setiap satuan Pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu.
- b. Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana ayat 1 bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan
- c. Penjamin mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjamin mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Dalam pasal 2 ayat 1 PP No. 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa ruang lingkup SNP meliputi:

- a. Standar isi; mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan.
- b. Standar proses; Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik
- c. Standar kompetensi lulusan; Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.
- d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan; Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang

¹³⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: alfabeta , 2013), 170.

dibuktikan dengan ijazah/sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: a. Kompetensi pedagogic b. Kompetensi Kepribadian c. Kompetensi professional dan d. Kompetensi sosial.

- e. Standar sarana dan prasarana; Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tatausaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat ibadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan
- f. Standar standar pengelolaan madrasah; Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.
- g. Standar pembiayaan; Pembiayaan pendidikan terdiri dari atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal
- h. Standar penilaian pendidikan; Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik. b. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan c. Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas: a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik dan b. Penilaian hasil belajar oleh satuan perguruan tinggi. Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (PP 19/2005 Pasal 5). Namun demikian dalam kenyataannya, perhatian dunia pendidikan akan mutu merupakan hal yang baru jika dibandingkan dengan dunia bisnis, oleh karena itu mutu dan penjamin mutu dapat dipandang sebagai suatu inovasi dalam pendidikan. Dalam hubungan ini sosialisasi menjadi hal yang penting dalam mendukung keberhasilan implementasi penjaminan kualitas/manajemen mutu pendidikan.

Gaffar dan Nurdin menyatakan bahwa sumber daya sekolah terdiri atas 5 Komponen yang saling terkait dan tidak terpisahkan, yaitu 1) kurikulum dan Pembelajaran, 2) Sumber Daya Manusia, 3) Sarana dan prasarana, 4) Pembiayaan dan 5) Dukungan Masyarakat¹³¹.

4. Kebijakan Penjamin Mutu Pendidikan

Berdasarkan peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 63 tahun 2009 Bab I Pasal 1 Ayat 2 yang dimaksud dengan Penjaminan Mutu Pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Tujuan akhir dari penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP). Di dalam ayat ke 3 dijelaskan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut SPMP adalah subsistem dari Sistem Pendidikan Nasional yang fungsi utamanya meningkatkan mutu pendidikan.

Acuan mutu pendidikan pada satuan/program pendidikan adalah standar yang diberlakukan secara bertahap dan berkesinambungan, yakni : Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Penetapan

¹³¹ M.F Gaffar, dan Nurdin, *Manajemen Pendidikan Dalam Ilmu Dan Aplikasi Pendidikan*, (Bandung: Paedagogia, 2007), 565.

regulasi merupakan salah satu langkah dalam kegiatan penjaminan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintahan provinsi, dan pemerintahan kabupaten/kota berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Regulasi penjaminan mutu pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah berupa Peraturan Pemerintah (PP) dan/atau Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas), Peraturan Menteri Agama (Permenag), atau peraturan dari kementerian lainnya.

Regulasi penjaminan mutu pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintahan provinsi berupa peraturan gubernur atau sejenisnya yang berlaku di provinsi. Regulasi penjaminan mutu pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintahan kabupaten/kota berupa peraturan bupati/walikota atau sejenisnya yang berlaku di kabupaten/kota. Penetapan regulasi didasarkan pada hasil pengukuran mutu dan karakteristik satuan/program pendidikan dan penyelenggara satuan/program pendidikan yang menjadi binaannya di wilayah masing-masing.

Prosedur Operasional Standar (POS) penjaminan mutu pendidikan ditetapkan oleh penyelenggara satuan/program pendidikan yang meliputi yayasan, pemerintahan kabupaten/kota, pemerintahan provinsi dan Pemerintah. Prosedur operasional standar penjaminan mutu pendidikan terdiri dari beberapa langkah kegiatan utama, diantaranya: Sosialisasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP); Pembinaan pelaksanaan SPMP; Penjaminan mutu pendidikan; dan Peningkatan mutu pendidikan. Pada tahap pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, setiap unit yang terkait dapat melakukan pemenuhan standar, baik yang bersifat wajib dan atau dalam bentuk pemberian bantuan dan fasilitasi bagi satuan/program pendidikan dan penyelenggara satuan/program pendidikan, pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal. Pada tahapan akhir dari penjaminan mutu pendidikan ini dilakukan pengukuran, evaluasi, dan pemetaan mutu pendidikan. Hasil kegiatan pada tahap ini digunakan sebagai refleksi dan dasar bagi perencanaan program pemenuhan standar dan peningkatan mutu. Dengan demikian, penjaminan mutu pendidikan dapat berlangsung secara berkesinambungan.

Pengukuran ketercapaian standar acuan dan evaluasi mutu pendidikan dilakukan terhadap satuan/program pendidikan melalui : (a) Evaluasi Diri Satuan/Program Pendidikan (EDS); (b) Monitoring Satuan/Program Pendidikan oleh Pemerintah Daerah (MSPD); (c) Akreditasi; d. Sertifikasi; (e) Ujian Nasional; dan (f) Pengumpulan Data Pangkalan Data dan Informasi (PADATI). Pendidikan diharapkan mempunyai pengaruh yang signifikan pada pementukan SDM dalam aspek kognitif, afektif, ataupun keterampilan, baik dalam aspek fisik, mental maupun spiritual.¹³²



¹³² Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, 261



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG