

# MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

**D**alam pembahasan ini ada dua hal yang harus dipahami sehingga dapat memberikan pemahaman yang utuh terkait makna manajemen strategi itu sendiri. Manajemen adalah suatu aktivitas menggerakkan orang lain (memberdayakan), sesuatu kegiatan memimpin, atas dasar sesuatu yang telah diputuskan dahulu. Sedangkan Strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai



**CV.Alfa Press**

Jln. Raya Penimbung, Gunungsari, No.1  
Lombok Barat

Laman : cv.alfapress.my.id  
Email : cvalfapress@gmail.com  
Facebook : Alfa Press  
Telpon/WA : 081916044384

Dr. H. SUBKI, M. Pd.I



# MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN



 **CV.Alfa Press**  
creative.printing.publishing

Dr. H. SUBKI, M. Pd.I  
MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Dr. H. Subki, M. Pd.I

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **PENDIDIKAN**

 **CV. Alfa Press**  
*creative.printing.publishing*

# Manajemen Strategik Pendidikan

**Judul** : Manajemen Strategik Pendidikan

**Penulis** : Dr. H. Subki, M. Pd.I

**Editor** : Jamiluddin, M. Pd

**Layout** : CV. Alfa Press Creative

*All Rights Reserved*

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku baik dengan media cetak atau digital tanpa izin dari penulis.

Cetakan Pertama : 13 September 2022

ISBN : 978-623-09-0406-6

## **Diterbitkan Oleh**

CV. Alfa Press

Jln. Raya Penimbung No 1

Kecamatan Gunungsari Kab. Lombok Barat – NTB

Laman : [www.cvalfapress.my.id](http://www.cvalfapress.my.id)

Email : [cvalfapress@gmail.com](mailto:cvalfapress@gmail.com)

Facebook : Alfa Press

Telp/Whatsapp : 081916044384

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt, atas limpahan taufik, hidayah serta ‘inayah-Nya, sehingga buku “ Manajemen Strategi” ini dapat dirampungkan dan hadir di hadapan para pembaca. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan ke haribaan rasulullah Muhammad saw, berikut keluarga, para sahabat, dan pengikut beliau hingga akhir zaman dengan harapan semoga kita mendapatkan syafaat beliau di akherat kelak.

Buku Manajemen Strategik Pendidikan ini merupakan kumpulan makalah mahasiswa Program Pascasarjana (S2) program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Mataram yang sudah dipresentasikan dalam diskusi kelas pada matakuliah “Manajemen Strategik ” yang penulis ampu pada semester 2 tahun ajaran 2021/2022.

Dengan melalui berbagai proses, mulai dari pelacakan referensi oleh masing-masing mahasiswa, dipresentasikan di dalam kelas pada saat diskusi kelas, dengan mengakomodir masukan dari peserta diskusi dan dosen pengampu, dan terakhir melalui ketelitian tim editor, maka buku “Manajemen Strategik Pendidikan” ini bisa hadir di hadapan para pembaca.

Untuk itu, ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada ketua Kosma dan mahasiswa kls B serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian buku ini, dengan harapan semoga buku ini bermanfaat dan menjadi tabungan akhirat di sisi Allah swt.

Mataram, 13 September 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi .....	iii

### BAB I

#### KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK.....1

A. Pengertian Manajemen Strategi.....	1
B. Komponen Manajemen Strategi.....	8
C. Aspek Penting dalam Manajemen Strategi.....	17
D. Manfaat Implementasi Manajemen Strategi Pendidikan.....	19
E. Glosarium.....	21

### BAB II

#### PENGAMBIL KEPUTUSAN STRATEGIS .....23

A. Pengertian pengambilan Keputusan .....	25
B. Perumusan Strategi .....	27
C. Alternatif Strategi.....	28
D. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan.....	29
E. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan .....	30
F. Tipe-tipe pengambambilan keputusan.....	32
G. Model-model pengambilan keputusan.....	33
H. Proses manajemen strategi.....	35
I. Analisis SWOT .....	35
J. Manfaat Implementasi Manajemen Strategi Pendidikan.....	38
K. Glosarium.....	39

### BAB. III

#### PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN PERUMUSAN STRATEGIS .....40

A. Proses Manajemen Strategi .....	40
B. Analisa Lingkungan .....	41
C. Implementasi Strategi .....	48
D. Evaluasi Strategi.....	52
E. Glosarium.....	56

### BAB. IV

#### IMPLEMENTASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI .....57

A. Formulasi Strategi.....	58
B. Membangun Visi dan Misi. ....	63
C. Penilaian Eksternal.....	66
D. Penilaian Internal. ....	68
E. Strategi Dalam Pelaksanaan.....	73

F. Glosarium.....	75
-------------------	----

## **BAB. V**

### **EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI ORGANISASI PADA LEMBAGA**

<b>PENDIDIKAN.....</b>	<b>77</b>
A. Pengertian Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	78
B. Tujuan Evaluasi dan Pengendalian Strategi.....	81
C. Pengukuran Strategi.....	83
D. Tata Cara Evaluasi Strategi.....	84
E. Proses Pengendalian Strategi dan Pengukuran Kinerja.....	87
G. Glosarium.....	98

## **BAB. VI**

### **ANALISIS SWOT DALAM PENDIDIKAN.....99**

A. Pengertian Analisis SWOT.....	101
1. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT.....	106
2. Pendekatan Analisis SWOT.....	107
3. Strategi SO (Strengths-Opportunities).....	112
4. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities).....	113
5. Strategi ST (Strengths-Threats).....	113
6. Strategi WT (Weaknesses-Threats).....	114
B. Urgensi dan Matrik Analisis SWOT dalam Pendidikan.....	114
C. Kelemahan dan Tantangan Pendidikan Islam.....	115
H. Glosarium.....	117

## **BAB. VII**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM KOMPONEN MANAJEMEN SEKOLAH DAN**

<b>IMPLEMENTASI.....</b>	<b>119</b>
A. Komponen Isu Strategik dalam Manajemen Sekolah.....	120
B. Hubungan Sekolah dengan Stakeholder.....	141
C. Glosarium.....	142

## **BAB. VIII**

### **ISU-ISU STRATEGIK DAN IMPLEMENTASI DALAM KEPEMIMPINAN ISLAM**

.....	143
A. PengertianKepemimpinan dan Pendidikan.....	145

B. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.....	155
C. Glosarium.....	158

## **BAB. IX**

### **ISU-ISU STRATEGIC DAN IMPLEMENTASI DALAM KELEMBAGAAN**

<b>PENDIDIKAN.....</b>	<b>160</b>
A. Konsep Strategi dan Manajemen Strategik .....	162
B. Proses Manajemen Strategik.....	166
C. Implementasi Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan.....	171
D. Glosarium.....	173

## **BAB. X**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM KEBIJAKAN PENDIDIKAN.....**

A. Pengertian Kebijakan Pendidikan.....	175
B. Pengertian Isu Kebijakan Pendidikan.....	178
C. Penyusunan Agenda Setting.....	180
D. Kekuasaan Terhadap Isu Kebijakan .....	183
E. Isu – Isu Kebijakan Pendidikan Di Indonesia .....	186
F. Meta Analisis Dan Isu Kebijakan .....	191
G. Glosarium.....	193

## **BAB. XI**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMAN SEKOLAH UMUM.....**

A. Manajemen Strategik dalam Sekolah Umum .....	197
B. Penggunaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu.....	201
C. Penerapan Model MBS Meningkatkan Mutu Sekolah.....	204
D. Glosarium.....	205

## **BAB. XII**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH**

<b>(SWASTA DAN NEGERI) .....</b>	<b>207</b>
A. Isu-isu Strategik dalam Pendidikan Madrasah.....	209
B. Isu-Isu Global Pendidikan .....	210
D. Isu Pembiayaan Pendidikan .....	216
E. Eksistensi dan Problema Madrasah.....	219
F. Manajemen Mutu Madrasah.....	223
G. Perencanaan Strategik Dalam Manajemen Pendidikan.....	224
H. Glosarium.....	225

## **BAB. XIII**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN.....**

A. Pengertian Madrasah Diniyah .....	228
B. Analisi Proses Waktu Pembelajaran Madrasah Diniyah .....	231
C. Perbaikan Proses Waktu Pembelajaran.....	233
D. Madrasah Diniyah dalam Kontek Globalisasi.....	233
E. Glosarium.....	240

**BAB. XIV**

**ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI SWASTA**

<b>DAN NEGERI.....</b>	<b>242</b>
A. Konsep Perguruan Tinggi Di Indonesia.....	250
B. Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia.....	254
C. Manajemen Perguruan Tinggi.....	262
D. Masalah Perguruan Tinggi Lainnya .....	272
E. Glosarium.....	274

**BAB. XV**

**ISU-ISU STARTEGIK DALAM KONTEK MUTU PENDIDIKAN .....277**

B. Isu StrategisdalamPeningkatan Mutu PendidikanNasional .....	278
C. Glosarium.....	284

**DAFTAR PUSTAKA.....285**

# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

### A. Pengertian Manajemen Strategi

Dalam pembahasan ini ada dua hal yang harus dipahami sehingga dapat memberikan pemahaman yang utuh terkait makna manajemen strategi itu sendiri. Adapun manajemen merupakan istilah yang berasal dari kata *management* (bahasa Inggris) turunan dari kata “*to manage*” artinya mengurus/tata laksana/ketatalaksanaan. Manajemen diartikan bagaimana cara manajer mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>1</sup> Menurut Sondang P. Siagian, manajemen adalah suatu aktivitas menggerakkan orang lain (memberdayakan), sesuatu kegiatan memimpin, atas dasar sesuatu yang telah diputuskan dahulu.<sup>2</sup> Sebagaimana menurut Amtu dalam bukunya, bahwa manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.<sup>4</sup> Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu

---

<sup>1</sup> Sedarmayanti, *Manajemen strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2018), hal. 1.

<sup>2</sup> Muh. Hizbul Muflihun, *Administrasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Pilar Media (Anggota IKAPI:2013), Hal. 6.

<sup>3</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 2.

<sup>4</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hal. 2

organisasi dapat memanfaatkan. Peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini. Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat 'shock' suatu organisasi, Sehingga strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996). Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/ formal, lebih unggul (outperformed) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya.

Thune dan House (1970) mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan pabrik mesin. Dengan menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu 'sales, return on equity, return on capital, stock prices', dan 'earning per share' terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan strategist lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa informal planning. Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga macam proses berfikir yaitu berfikir secara mekanik, intuisi dan strategik. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan. Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu:

- a. Identifikasi masalah, pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.

- b. Pengelompokan masalah, Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokkan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.
- c. Proses abstraksi, Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karenaitu, kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.
- d. Penentuan metode/ cara pemecahan dan Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
- e. Perencanaan untuk implementasi. Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak pengertian dari strategi, seperti yang dikemukakan Steiner and Miner (1977) menyatakan bahwa 'strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their-'proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved'.

Pearce and Robinson (1994) mengartikan strategi sebagai 'comprehensive, general plan of major actions through which a firm intends to achieve its longterm objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified: concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, joint venture, strategic alliances, consort/a, concentric diversification, conglomerate diversification, turnaround, divesture and liquidation. Menurut Stephanie K Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada

tujuan jangka' panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamel" dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut: "Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian.strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (corecompetencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan".

Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut Fred R. Davidadalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, danmengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapaitujuan. Sedangkan menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E.Hoslisson (1997) adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasiapa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masaini dibanding masamasa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan- perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telahmeningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengannilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Stategi dan perencanaan menjadi satu kesatuan yang dapat dijadikan awal upaya untuk menentukan tindakan yang tepat di masa depan melalui urutan

pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia (UU RI No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 Poin 1). Proses perencanaan yang dilakukan ini akan menentukan aktivitas dan fokus strategi organisasi sektor publik. Dalam prosesnya, perencanaan membutuhkan partisipasi publik yang akan sangat menentukan kualitas dan diterimanya arah serta tujuan organisasi. Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Perencanaan strategis (strategic planning) pada dasarnya merupakan perumusan putusan-putusan strategis. Putusan-putusan strategis (strategic decisions) adalah putusan-putusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka panjang atau misi, falsafah, kebijakan, sasaran, termasuk cara pencapaian sasaran perusahaan. Putusan-putusan strategis dirumuskan sebagai persiapan untuk menyongsong peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang diramalkan akan terwujud di masa yang akan datang. (Pontas M. Pardede, 2011: 25). Halim dan S. Kusufi (2012: 95) menyatakan bahwa proses penentuan program, aktivitas, atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah lokasi sumber daya yang akan dibutuhkan.<sup>5</sup>

Manajemen strategis merupakan serangkaian dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan

---

<sup>5</sup>Wayan Ray, R. I. (2019). Perencanaan Manajemen Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Krl Commuter Line Bogor-Jakarta). *Business Management Journal*, 14(2), 137–153. <https://doi.org/10.30813/Bmj.V14i2.1474>

perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.

Kebijakan bisnis, sebaliknya, berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijakan bisnis lebih menekankan pada perumusan arahan umum yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu, istilah manajemen strategis biasanya menggantikan istilah kebijakan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu. Hal diatas merupakan pembahasan secara strategi dalam bidang bisnis. Adabeberapa pengertian manajemen strategi dikemukakan oleh para ahli:<sup>6</sup>

### **1. Fred R.David**

Manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

### **2. Husein Umar**

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

### **3. Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech**

---

<sup>6</sup>Amir, M.Taufik, Manajemen Strategik,(Jakarta: Rajawali, 2012), hal

Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan

#### **4. Wheelan dan Hunger**

Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

#### **5. Menurut Pearch dan Robinson**

Manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Selain itu pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya, dan menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya. Pengertian lain manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakanyang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Manajemen strategi merupakan rencana bersekala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha

menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan berkualitas, diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.<sup>7</sup>

Dari berbagai pengertian atau defenisi yang ada dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan. Manajemen strategi bertugas membuat keputusan strategi yang mengarah pada ketetapan tujuan dan sasaran. Kemudian manajemen stratejik pun menetapkan apa yang sebaiknya dilakukan untuk masa mendatang. Dan lantas menentukan siapa-siapa yang melakukannya serta bagaimana tindakannya. Setelah itu manajemen stratejik meninjau, menggerakkan aktifitas operasional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Singkatnya, manajemen stratejik berfungsi membuat keputusan stratejik, menyusun planning stratejik, serta berfungsi juga untuk peninjauan atau evaluasi stratejik.

Selebihnya manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Pada saat sekarang ini, besarnya peranan manajemen strategi semakin banyak diakui ditengah tantangan global yang semakin kompetitif yang menjadikan semua bidang lebih-lebih bidang ekonomi dan diikuti bidang pendidikan menjadikannya lebih fokus pada proses mengembangkan lembaga dengan memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen strategi.

## **B. Komponen Manajemen Strategi**

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan primer perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategik dapat dirumuskan dengan lebih transparan, seperti terlihat berikut ini. Manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha

---

<sup>7</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hal 3.

manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Sedangkan komponen pokok manajemen strategik (Pearce dan Robinson, 1994, 2003) adalah: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategibisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan (4) visi dan misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (what is possible). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi serta misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (what is desired) oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Lingkungan bisnis menyediakan peluang dan ancaman bisnis. Dengan keunggulan bersaing yang dimiliki yang dibangun melalui usaha menumbuhkan kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang tersedia akan dieksploitasi secara optimal. Berdasar keunggulannya, perusahaan menawarkan nilai produk, yang tidak mudah ditemukan pada produk pengganti. Perusahaan terus berusaha melakukan adaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis melalui prinsip adaptasi atau mati (adapt or die), dan jika mungkin perusahaan dalam batas kemampuannya melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya. Manajemen tidak saja bertanya tentang apa yang harus dilakukan untuk membangun kinerja perusahaan, akan tetapi sampai pada pertanyaan bagaimana strategi tersebut harus diimplementasikan. Semuanya didasarkan pada dan tidak terlepas dari visi dan misi perusahaan - ideologi, nilai,

ajaran, dan rancang bangun masa depan perusahaan. Dalam praktiknya, komponen strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (feedback) bagi proses perencanaan berikutnya. Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen visi dan misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada di luar kendali perusahaan.

Komponen Manajemen Strategi mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Menurut Wheelen dan Hunger konsep dasar proses manajemen strategic meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (environmental scanning), perumusan strategi (strategic formulation), implementasi strategi (strategy implementation), dan evaluasi dan pengendalian (evaluation and control).<sup>8</sup>Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi strategi berikut pengendalian.

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan bersekala besar mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi pemilihan strategi yang melahirkan strategi induk, dan tujuan organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana

---

<sup>8</sup>Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka, 2018), hal. 30.

strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.

4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasioanal yang antara lain berisi program-program operasioanal termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan control.<sup>9</sup>

Kemudian menurut Wheelen dan hunger:

- a. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi eksternal dan internal dengan tujuan mengidentifikasi faktor-faktor strategi, yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Upaya yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melakukan analisis SWOT. SWOT adalah kependekan dari strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), oppurtunities (peluang), dan threats (tantangan) yang merupakan faktor strategik perusahaan.
- b. Formulasi strategi adalah mengembangkan rencana jangka Panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi strategi mencakup kegiatan mendefinisikan misi perusahaan,

---

<sup>9</sup> Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016) hal. 16

menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang dan kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan selanjutnya kita dapat menentukan strategi.

Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

#### 1. Misi.

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

#### 2. Tujuan.

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

#### 3. Strategi.

Strategi perusahaan merupakan perumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Ada dua macam strategi, yaitu strategi eksplisit dan strategi implisit. Strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan, seperti pengembangan

#### 4. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-

kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diteliti.

- c. Implementasi Strategi (Strategy Implementation), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Prosedur tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.
  1. Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru.
  2. Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan
  3. Prosedur, yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus memerinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.
- d. Evaluasi dan kontrol, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktivitas ukuran yang dipilih Menurut Gordon E. Greendly menyatakan proses manajemenstrategi terdiri dari empat tahap utama:<sup>10</sup>
  1. *Analyzing the environment*
  2. *Planning direction*

---

<sup>10</sup> Mulyadi dan Johny Setiawan, *Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: PT. Salemba Emban Patria, 2001), hlm. 496.

### 3. *Planning strategy*

### 4. *Implementing strategy*

Kemudian menurut Sedarmayanti proses manajemen strategi adalah sebagai berikut:

#### a. Perumusan strategi.

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

#### b. Penerapan strategi Penerapan strategi mengharuskan perusahaan menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya. Sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan.

#### c. Penilaian strategi Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Manajer pasti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan baik. Penilaian/evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini.<sup>11</sup>

Selanjutnya menurut Fred R. David tahapan manajemen strategi diantaranya:

#### 1. Perumusan strategi

Perumusan strategi meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kelemahan dan kekuatan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka Panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan. Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan. Memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.

---

<sup>11</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*...hal. 12.

## 2. Pelaksanaan strategi.

Mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

## 3. Evaluasi strategi.

Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategik adalah : mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkann sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.<sup>12</sup>

pendapat lain menurut Hill dan Jones menguraikan komponen manajemen strategik sebagai berikut:

- a. Misi dan Tujuan Misi menunjuk pada alasan eksistensi organisasi dari apa yang sebaiknya dijalankan oleh organisasi. Sedangkan tujuan mengacu pada apa yang diharapkan baik jangka Panjang, menengah, maupun jangka panjang. Smith, Arnild dan Bizzel mengemukakan bahwa tujuan dapat dibuat sebelum analisis lingkungan dan formulasi dilakukan atau sesudah analisis lingkungan dilaksanakan. Merujuk pada uraian di atas, apa yang menjadi tujuan suatu organisasi terangkum dalam visi, misi, tujuan jangka Panjang maupun tujuan jangka pendek yang ditetapkan oleh organisasi.<sup>13</sup>
- b. analisis Lingkungan interernal Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi.<sup>14</sup> Analisis ini terdiri

---

<sup>12</sup> Taufiqurokhan, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Moestopo Beragama, 2016), hal. 17

<sup>13</sup>Akdon, *Strategic Manajemen For Edication Management*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 21.

<sup>14</sup>Nurmasytah, murniat AR, dan Nasir Usman. 2015. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kehuruan Negeri 3Lhoksumawe*, , Vol. 3, No 2, <https://media.neliti.com> diakses 22 Februari 2022, pukul 08.00.

dari penentu persepsi atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

- c. Analisis Lingkungan Eksternal Analisis eksternal merupakan kajian terhadap operasional lingkungan. Tujuan dari analisis eksternal adalah untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman strategic terhadap operasional lingkungan organisasi. Sejalan dengan analisis eksternal, masalah politik atau hukum sosial dan budaya merupakan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi.
- d. Pilihan Strategi komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategidalam upaya penyampaian tujuan organisasi. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, kesempatan dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), kesempatan (opportunities) dan ancaman (threats). Suatu analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternative strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan jadi dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam manajemen strategik mempunyai 3 elemen yaitu, perumusan stattegi yang di dalamnya mengacu pada pebgembangan visi, misi dan tujuan, kemudian dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, tahap selanjutnya implementasi strategi, setelah strategi sudah dirumuskan kemudian stategi tersebut diimplementasikan supaya ada tindakandan, tahap yang terakhir yaitu evaluasi strtegi, di tahap ini semua program yang sudah dilakukan harus di evaluasi supaya ada perbaikan-perbaikan strategi ketika ada strategi yang belum maksimal dilakukan.

Adapun secara Secara skematis komponen manajemen strategik dapat dilihat pada Gambar 1.1



Selain komponen dari sebuah manajemen strategi dapat diuraikan tujuan manajemen strategi. Adapun tujuan Manajemen Strategi adalah:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen. Manfaat Manajemen Strategi.

### C. Aspek Penting dalam Manajemen Strategi

- a. Manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan. Bagaimana prosesnya berlangsung dapat dilakukan dengan mengimplementasikan teori spectrum pengambilan keputusan yang telah diuraikan terdahulu.
- b. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh berarti dikarenakan dengan aspek-aspek yang yang penting dalam kehidupan sebuah

organisasi, terutama tujuannya dengan cara melaksanakan atau cara mencapainya.

- c. Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.
- d. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, dalam arti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
- e. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak yang harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.<sup>15</sup>

Selain itu, aspek penting yang harus menjadi perhatian sebuah lembaga atau organisasi diantaranya:

1. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan
2. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya,
3. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual,
4. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal,
5. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi,
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum,
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek,
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan,

---

<sup>15</sup> Akdon, *Strategic Management...*, hal.10

9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

#### **D. Manfaat Implementasi Manajemen Strategi Pendidikan**

Dengan manajemen strategi, organisasi bisa memiliki gambaran menyeluruh atas organisasinya. Gambaran menyeluruh ini bisa diibaratkan dengan kita yang menggunakan kamera. Bukan hanya diri kita yang terpantau, tetapi juga pihak-pihak disekitar kita, baik yang berhubungan langsung dan berpengaruh dengan kita maupun yang tidak langsung. Perlu disadari bahwa strategi itu diperlukan agar tujuan perusahaan (goal of the firm) dapat tercapai, yakni survival dalam pertumbuhan yang diharapkan.<sup>16</sup>

Adapun kaitannya dengan pendidikan berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut manfaat manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi. Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem

---

<sup>16</sup> Akdon, *Strategic Management...*, hal.20

pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan. Dengan menggunakan manajemen stratejik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen stratejik dalam suatu organisasi atau organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut:<sup>17</sup>

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

---

<sup>17</sup> Akdon, *Strategic Management...*, hal.25

Manajemen strategik semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, sehingga keberhasilan manajemen strategik ditentukan oleh para manajer atau pimpinannya.

## **E. Glosarium**

Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan. Komponen Manajemen Strategi mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Menurut Wheelen dan Hunger konsep dasar proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (environmental scanning), perumusan strategi (strategic formulation), implementasi strategi (strategy implementation), dan evaluasi dan pengendalian (evaluation and control). Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi strategi berikut pengendalian. Dalam konteks manajemen istilah strategik diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Dalam strategik tersebut mencakup proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ada beberapa aspek penting pula yang ada dalam manajemen strategi yang dimulai dari bagaimana seharusnya dalam pengambilan keputusan hingga implementasinya secara menyeluruh oleh anggota organisasi atau lembaga

Adapun dengan adanya manajemen strategi memberikan manfaat yang cukup baik terhadap keberlangsungan suatu lembaga atau organisasi karena sejak awal sudah dipetakan arah dan tujuan serta visi misi kedepan sehingga sebuah lembaga dan anggotanya mengetahui secara jelas apa yang akan dilakukan untuk membangun lembaganya.

## BAB II

### PENGAMBIL KEPUTUSAN STRATEGIS

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju atau mundurnya organisasi. Pengambilan keputusan yang tepatlah yang akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, tapi sebaliknya pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada organisasi.

Pengambilan keputusan pada organisasi merupakan hal yang sangat substansial dan harus dilakukan. Kondisi ini mengingatkan bahwa sebuah organisasi merupakan institusi yang harus diperhadapkan dengan berbagai persoalan yang memerlukan pemecahan masalah. Usaha untuk mencari solusi yang tepat atas berbagai masalah yang muncul tersebut harus melalui proses pengambilan keputusan yang tepat. Sejalan dengan hal tersebut<sup>18</sup>, mengemukakan bahwa pengambilan keputusan dapat di definisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak, tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan pada sebuah organisasi tertentu di harapkan mampu melaksanakan pengambilan keputusan sesuai dengan tugas sebagai pimpinan.

Suatu hal yang sangat prinsip untuk diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan yaitu tingkat kualitas keputusan, manfaatnya bagi organisasi serta adanya dukungan yang positif dari segenap stakeholder 2 sebuah organisasi. Hal tersebut menunjukkan perlunya keterlibatan semua pihak terhadap proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan sebuah organisasi dapat dilakukan sejak awal sampai dengan lahirnya keputusan. Hal ini perlu dilakukan agar keputusan yang dihasilkan berkualitas dan dapat di ketahui dengan pasti alur pengambilan keputusan yang dilakukan.

---

<sup>18</sup>*Handoko (2012:130)*

Terdapat tiga aspek pokok yang perlu di perhatikan dalam melibatkan proses pengambilan keputusan yaitu: (1) bagaimana cara menentukan alternatif pemecahan setiap kasus, apakah produktif jika pengambilan keputusan melibatkan sebagian atau seluruh anggota sesuai dengan substansi bidang yang ada di sebuah organisasi, (2) jika proses pengambilan keputusan perlu melibatkan seluruh atau sebagian anggota, maka bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan itu yang perlu melibatkan mereka; (3) cara yang mana paling efektif untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga pertanyaan di atas perlu di klarifikasi terlebih dahulu untuk melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan mengetahui tingkat partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam proses pengambilan keputusan hal-hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) mengakui atau menentukan masalah atau isu; 2) menganalisis kesulitan: klasifikasi problem, mengumpulkan data, spesifikasi problem; 3) menetapkan criteria pemecahan masalah; 4) mengembangkan rencana atau strategi tindakan; rumuskan alternatif, rumuskan konsekuensi tiap alternatif, memilih rencana tindakan; 5) menyusun rencana tindakan; program mengkomunikasikan memonitor, mengevaluasi.<sup>19</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di Sebuah organisasi dapat aspek-aspek dan langkah-langkah berikut; 1) identifikasi masalah, 2) menganalisa situasi dan kondisi, 3) pengajuan dan pengembangan alternatif, 4) evaluasi keputusan yang telah dihasilkan.

Selanjutnya untuk lebih mematangkan proses pengambilan keputusan maka diperlukan hubungan partisipasi kelompok antara masyarakat, guru dan personil lainnya terutama pemimpin organisasi selaku penanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Untuk itu pimpinan organisasi perlu menjalin hubungan yang harmonis

---

<sup>19</sup>Menurut Sutopo (2010;249-250),

dengan anggota dan masyarakat selaku warga organisasi, karena hal itu sangat menentukan tingkat partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Adanya partisipasi kelompok dapat diwujudkan dalam bentuk keterbukaan atau transparansi pimpinan organisasi terhadap segala potensi dan rencana strategis yang akan di ambil dalam penentuan kebijakan publik. Demikian juga anggota perlu memiliki keterbukaan terhadap ide gagasan, sehingga keduanya dapat di pertemukan untuk mendapatkan alternatif yang paling sesuai. Melalui hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan seluruh stakeholder organisasi di harapkan dapat membantu proses pengambilan keputusan yang tepat untuk organisasi.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dengan melibatkan partisipasi kelompok merupakan solusi agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

## **A. Pengertian pengambilan Keputusan**

Kita dapat mengetahui pengertian pengambilan keputusan dengan menelaah pengertian pengambilan keputusan dari beberapa ahli terlebih dahulu. Sehingga didapat pengertian yang lebih tepat tentang apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan.

Secara etimologis kata decide berasal dari bahasa latin prefik de yang berati off, dan kata caedo yang berati to cut. Hal ini berati proses kognitif cut off sebagai tindakan memilih di antara beberapa alternatif yang mungkin.

Keputusan adalah sebuah hasil dari pemecahan masalah, jawaban dari suatu pertanyaan sebagai hukum situasi, dan merupakan pemilihan dari salah satu alternatif yang ada, serta pengakhiran dari proses pemikiran tentang masalah atau

problem yang dihadapi.<sup>20</sup> Adapun pengambilan keputusan adalah keputusan (decision), dan keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan jelas.<sup>21</sup>

Pengambilan keputusan merupakan ilmu atau seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki, dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang. Bila manusia gagal mencapai beragam masalah.<sup>22</sup> Masalah yang muncul dalam mencapai tujuan dapat dihubungkan dengan ketidakmampuan kita dalam pencapaian tujuan dapat dihubungkan dengan ketidak mampuan kita dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Keputusan yang diambil dalam kasus penentuan pembelian bangunan untuk kantor organisasi dengan keputusan yang dipilih dalam kasus pentuan pembelian bangunan untuk kantor organisasi dengan keputusan yang diambil untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia memerlukan pendekatan pengambilan keputusan yang berbeda-beda.

Sedangkan pengambilan keputusan merupakan ilmu karena aktivitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode, atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur, dan terarah. Pendekatan atau langkah-langkah pengambilan keputusan dikatakan sistematis oleh terdapatnya langkah-langkah pengambilan keputusan dikatakan sistematis oleh terdapatnya sejumlah langkah A-Z yang jelas dalam menjawab masalah.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>Sedangkan menurut para ahli yaitu Iswandi (2014)

<sup>21</sup>(Iswandi, 2014, p.70).

<sup>22</sup>Riski Dermawan (2016)

<sup>23</sup>(Risky Dermawan, 2016, p.2-3)

Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirjo mengemukakan suatu proses dan berlangsung dalam suatu sistem, walaupun merupakan suatu keputusan atau desisi pribadi sekalipun yang menyangkut suatu masalah pribadi.<sup>24</sup>

## **B. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi sangatlah diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi oleh perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

### 1). Misi

Misi organisasi yaitu tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

### 2). Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

### 3). Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

### 4). Kebijakan

---

<sup>24</sup>(Prajudi Atmosudirjo, 1990, p.14)

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakankebijakan tersebut diinterpretasi dan implementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

Strategi dalam penerapannya memerlukan syarat yang perlu diperhatikan agar penyusunan strategi dapat berjalan dengan efektif. Maka terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan, menurut Siagian merumuskan syarat tersebut antara lain:

- a. Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi
- b. Strategi harus memperlihatkan secara realistis kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mengoperasikan strategi tersebut
- c. Strategi yang telah ditentukan dioperasionalkan secara teliti Strategi jika dilaksanakan dengan baik akan mempunyai kegunaan atau manfaat. Manfaat dalam strategi ini akan membuat organisasi dalam hal ini industri akan membuat organisasi dalam hal ini industri kecil akan merencanakan pola pengembangan dengan cermat.

### **C. Alternatif Strategi**

Manajemen strategi merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditunjukkan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, hal ini merupakan sebuah cara untuk menggapai peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaian dari tujuan strateginya.<sup>25</sup> Dengan mengimplementasikan

---

<sup>25</sup>Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi dan Riyanto, Strategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Tempe di Desa Karangtengah Ngawi (Studi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Ngawi), Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol. 3. No. 1, (2011), dalam

strategi yang efektif maka alternatif strategi dapat dicapai sebuah lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya.

Sebagian besar bisnis dalam mengembangkan strategi terdapat dua tingkat yang berbeda. Kedua tingkat tersebut memberikan kombinasi yang kaya dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi.

#### **D. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan, tidak terlepas dari Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut<sup>26</sup>:

a. Posisi atau kedudukan

Dalam rangka pengambilan keputusan, posisi atau kedudukan dapat dilihat dalam hal: (1) letak posisi, apakah sebagai pembuat keputusan (decision maker), penentu keputusan (decision taker), ataukah staf (staffer); (2) tingkat posisi apakah sebagai strategi, policy, peraturan, organisasional, operasional, atau teknis.

b. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan yang merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan, direncanakan, dikehendaki, atau harus diselesaikan. Masalah dapat dibagi dua jenis yaitu: (1) masalah terstruktur (wellstructured problems), yaitu masalah yang logis, dikenal, dan mudah diidentifikasi; (2) masalah tidak terstruktur (will structured problems), yaitu masalah yang masih baru, tidak biasa, dan informasinya tidak lengkap.

c. Situasi

---

<https://media.neliti.com/media//publications/80868-ID-strategi-pengembanganindustri-kecl.kri.pdf>, diakses pada tanggal 11 Desember 2018 pukul 10.22 WIB, hlm. 57

<sup>26</sup>Menurut *Etí Rochaety (2009)*

Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat. Faktor-faktor itu dibedakan atas (1) faktor-faktor yang konstan, yaitu faktor-faktor yang sifatnya tidak berubah-ubah atau tetap keadaannya (2) faktor-faktor yang tidak konstan yaitu faktor-faktor yang sifatnya selalu berubah-ubah atau tidak tetap keadaannya.

d. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.

e. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha pada umumnya telah tertentu atau ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.

## **E. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan**

Jenis-jenis keputusan dapat dikategorikan berdasarkan berbagai sudut pandang dan secara jenis keputusan,<sup>27</sup> yaitu sebagai berikut:

a. Keputusan berdasarkan tingkat kepentingan

Pada umumnya sebuah lembaga pendidikan memiliki hierarki manajemen. Secara klasik hierarki ini terbagi 3 tingkatan yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen tingkat bawah. Manajemen tingkat puncak berkaitan dengan perencanaan yang bersifat strategis (strategic planning). Manajemen tingkat menengah menangani masalah pengawasan dan kegiatannya lebih banyak bersifat administrasi. Manajemen tingkat bawah yaitu manajemen operasional, berkaitan dengan operasi sehari-hari.

---

<sup>27</sup>*Eti Rochaeaty (2009)*

b. Keputusan ini dibedakan menjadi 4 kelompok berikut ini:

1. Pengambilan dalam kondisi pasti.
2. Alternatif harus dipilih hanya memiliki satu konsekuensi jawaban atau hasil. Ini berarti hasil dari setiap alternatif tindakan tersebut dapat ditentukan dengan pasti.
3. Keputusan yang akan diambil didukung oleh informasi atau data yang lengkap sehingga hasil dari setiap alternatif tindakan tersebut dapat ditentukan dengan pasti.
4. Pengambilan keputusan harus mengetahui secara pasti apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
5. Pengambilan keputusan selalu dihubungkan dengan keputusan yang menyangkut masalah rutin karena kejadian tertentu dimasa yang akan datang dapat dipastikan terjadi.
6. Pengambilan keputusan dapat ditemui dalam kasus dan model yang bersifat deterministik.
7. Teknik penyelesaian atau pemecahannya biasanya menggunakan program linear, model transportasi, model penugasan, model inventori, model antrian, dan model network.

c. Pengambilan dalam kondisi berisiko

Pengambilan keputusan dapat berlangsung dengan adanya hal-hal sebagai berikut:

1. Alternatif yang dipilih mengandung lebih dari satu kemungkinan hasilnya.
2. Pengambilan keputusan mewakili lebih dari satu alternatif tindakan.
3. Adanya asumsi bahwa pengambilan keputusan mengetahui peluang yang akan terjadi terhadap tindakan berbagai tindakan dan hasil.
4. Risiko terjadi karena hasil pengumpulan keputusan tidak pasti. Perbedaannya dalam kondisi ini, ada informasi atau data yang akan

medukung pembuatan keputusan berupa besar atau nilai peluang terjadinya bermacam-macam keadaan.

5. Teknik pemecahannya menggunakan konsep probabilitas, seperti model keputusan probabilistik, model inventori probabilistik, model antrian probabilistic.

d. Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti

Yang dimaksud dengan pengambilan keputusan dalam kondisi yang tidak pasti meliputi beberapa hal berikut:

1. Tidak diketahui sama sekali kondisi yang mungkin timbul serta kemungkinannya munculnya kondisi-kondisi itu.
2. Pengambilan keputusan tidak dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau hasil yang keluar.
3. Yang diketahui hanyalah kemungkinan hasil dari suatu tindakan, tetapi tidak dapat diprediksi berapa besar probabilitas setiap hasil tersebut.
4. Hal yang akan diputuskan biasanya relatif belum pernah terjadi
5. Tingkat ketidakpastian keputusan semacam ini dapat dikurangi dengan cara mencari informasi yang lebih banyak melalui riset atau penelitian penggunaan probabilitas subjektif
6. Teknik pemecahannya adalah menggunakan beberapa metode (kriteria, yaitu metode minimax regret, metode realisme, dan
7. Pengambilan keputusan tidak mempunyai pengetahuan dan informasi lengkap mengenai peluang terjadinya macam-macam keadaan tersebut. dibantu dengan tabel hasil (pay off table).<sup>28</sup>

## F. Tipe-tipe pengambambilan keputusan

Para pakar manajemen dan teori organisasi pada umumnya membagi pembuatan keputusan kedalam kategori yaitu

---

<sup>28</sup>(Ety Rochaerty, 2009,p. 161-163)

1. Tipe keputusan terprogram dan tidak terprogram Keputusan terprogram/ terstruktur yang bersifat rutin, terjadi berulang-ulang. Karakteristik dari jenis keputusan ini sangat akurat, karena keputusan jenis ini merupakan perwujudan kumulatif dari langkah-langkah penyelesaian masalah yang terjadi berulang-ulang. Karakteristik dari jenis keputusan ini sangat akurat, karena keputusan jenis ini merupakan perwujudan kumulatif dari langkah-langkah penyelesaian masalah yang terjadi secara berulang. Keputusan ini memperlihatkan dengan jelas hubungan antara variabel penyebab dengan variabel akibat/ hasil. Alat pengambilan keputusan yang digunakan adalah kebiasaan tradisi, rutinitas, atau pedoman petunjuk pelaksana.

Keputusan tidak terprogram merupakan kategori keputusan yang berkaitan erat dengan kondisi lingkungan kegiatan bisnis yang tidak pasti dan sangat dinamis. Pengambilan keputusan selalu dihadapkan pada sejumlah masalah baru yang sulit diramalakan. Manajer selalu dituntut untuk menunjukkan kinerja tertinggi dalam menerapkan ilmu dan terutama seni pengambilan keputusan.<sup>29</sup>

2. Tipe keputusan atas dorongan pencapaian dan tarikan lingkungan

Bila kaidah kausal kita kaitkan, maka pandangan meraih laba merupakan “akibat” dari “penyebab” lingkungan. Artinya cara pandang tersebut merupakan perubahan lingkungan bisnis, cara pandang ini juga seolah menunjukkan kepasifan dari pengambilan keputusan.

## **G. Model-model pengambilan keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan daya dorong kegiatan operasional organisasi. Disetiap inti dari sebuah sistem organisasi, selalu terdapat aturan khas tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara rutin, terstruktur, terprogram, ataupun pengambilan keputusan yang rutin, tidak terstruktur, dan tidak terprogram. Pengambilan keputusan memiliki “pola siklus” dalam fungsi manajemen membawa

---

<sup>29</sup>( Rizky Dermawan, 2016,p.8).

stabilitas, dan memudahkan organisasi untuk mereproduksi struktur organisasi setiap saat. Proses pengambilan keputusan yang merupakan kegiatan rutin dalam organisasi menyediakan sejumlah alternatif solusi dan konsekuensi dari setiap solusi atas masalah. Pemilihan alternatif terbaik, yang dilakukan dengan tepat pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas organisasi.

a. Model Pengambilan Keputusan Menurut Dua Pandangan

Para pengambil keputusan selalu dihadapkan pada dua jenis keputusan: terprogram/terstruktur (programmed/structured) dan tidak terprogram/tidak terstruktur (nonprogrammed/unstructured). Pengambilan keputusan yang terprogram merupakan aktivitas rutin, tugas keseharian yang harus dilakukan para manajer. Proses pengambilan keputusan terprogram memiliki standard operational procedures (SOP), dimana standar tersebut diintegrasikan kedalam tatanan nilai, norma, dan budaya organisasi. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram merupakan proses penentuan dan pemilihan alternatif solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur. Jenis pengambilan keputusan ini merupakan kebalikan dari pengambilan keputusan yang terprogram. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram melibatkan penetapan sejumlah penilaian, subyektifitas, instuisi, kreatifitas dalam menyelesaikan masalah.

Caranya sama dengan penyelesaian dengan penyelesain keputusan terprogram. Keputusan yang tidak terprogram akan memandu organisasi, para pembuat keputusan maka pembuatan sejumlah aturan dan prosedur baru pengambilan keputusan, dimana aturan dan prosedur tersebut memudahkan pengambilan keputusan untuk membuat keputusan terprogram. Hal ini menandakan bahwa masalah yang benar-benar baru akan menjadi masalah yang berulang, segera setelah solusi yang tepat ditemukan, dan solusi tersebut dapatkembali diterapkan pada masalah yang sama (diasumsikan memiliki sifat yang sama), yang akan kembali dihadapi pada suatu masa depan.

## H. Proses manajemen strategi

1. Tahap perumusan atau formulasi strategi; Tahap ini termasuk mengembangkan visi serta misi, kemudian 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.
2. Tahap implementasi strategi; Tahap ini mensyaratkan perusahaan untuk dapat menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Tahap ini sering juga disebut tahap pelaksanaan dan sering juga disebut sebagai tahap yang paling rumit karena membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan.
3. Tahap evaluasi strategi; Tahap yang terakhir ini adalah tahapan dimana dapat diketahui apakah strategi yang telah ditetapkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mengetahui informasi tersebut. Strategi dapat dimodifikasi karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

## I. Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strength= kekuatan, Weakness= kelemahan, Opportunity = peluang, Threats=tantangan) merupakan suatu metode analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman.<sup>30</sup>

Sharplin memasukkan analisis SWOT untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam sekolah, sekaligus memantau peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah. Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Analisis SWOT

---

<sup>30</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, Manajemen..., hlm. 159

menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Jika keputusan itu diterapkan secara efektif maka akan memungkinkan sekolah mencapai tujuannya.<sup>31</sup> Jadi, analisis SWOT merupakan sebuah metode dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah organisasi, baik itu faktor interen maupun faktor eksteren.

Siapa pun yang sudah biasaberkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perencanaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam setiap organisasi pasti mengetahui bahwa analisis swot merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apa bila digunakan dengan tepat(Sondang: 2015) .

Dalam meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan rencana strategis Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis situasional yang menitikberatkan pada identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, organisasi, atau lembaga. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan. tujuan, strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan, organisasi, atau lembaga tersebut dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi.

Salah satu tahapan penting dalam manajemen strategi adalah tahap penetapan strategi. Salah satu metode yang sering digunakan dalam penetapan strategi adalah analisis SWOT. Menurut Erwin Suryatama (2014) analisa SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis atau proyek yang mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

---

<sup>31</sup>Syaiful Sagala, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,(Bandung: Alfabeta, 2013), cet ke 6, hlm. 140

- a. Strength merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya seperti sumber daya, keahlian atau kelebihan yang lain, atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
- b. Weaknes/kelemahan merupakan kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Weakness merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurang sumber daya keuangan, kemampuan mengelola keahlian pemasaran, dan citra perusahaan.
- c. Opportunities/peluang adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi. Opportunity merupakan faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan lingkungan, perubahan teknologi, dan perkembangan supplier dan buyer
- d. Threats/ancaman adalah faktor negative dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi. Threat merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

David (2009) memberikan penjelasan bahwa matriks SWOT merupakan perangkat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO-WO-ST-WT.

- a. Strategi SO atau strategi kekuatanpeluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi ST atau strategi kekuatanancaman menggunakan kekuaran perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Freddy Rangkuti (2009) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

## **J. Manfaat Implementasi Manajemen Strategi Pendidikan**

Setelah suatu alternatif dipilih dan ditetapkan sebagai suatu keputusan, langkah selanjutnya adalah keputusan tersebut harus diimplementasikan, karena itu implementasi bersifat interaktif dari proses kegiatan yang mendahuluinya, artinya implementasi keputusan strateis sebenarnya adalah pada action intervention. Hal ini sesuai dengan pandangan Van Horn mengenai implementasi sebagai tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat maupun kelompok dalam lingkungan instansi pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan.<sup>32</sup> Pada konteks ini, implementasi keputusan strategis diartikan sebagai pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dalam keputusan strategis guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>32</sup>(*Wahab, 1997*)

Pandangan ini menunjukkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha untuk mencapai tujuan keputusan yang diinginkan.

Secara sederhana, tujuan implementasi keputusan strategi baru bisa dimulai apabila tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum telah diperinci.

## **K. Glosarium**

Pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang penting bagi kemajuan perusahaan tersebut. Dalam mengambil sebuah keputusan diperlukan ketepatan dalam menganalisis masalah, menetapkan tujuan, mengidentifikasi alternatif yang ada, dan mengevaluasinya. Di perusahaan manapun masalah selalu menjadi tantangan bagi setiap karyawan dan pimpinan perusahaan tersebut. Adanya masalah dalam perusahaan bukan berarti perusahaan tersebut memiliki kualitas yang buruk, bahkan dengan adanya masalah dalam perusahaan, pimpinan dituntut untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan masalah yang ada.

keputusan merupakan strategi agar mengatahui kendala dari awal dan juga mengevaluasinya. membuat perencanaan tentang keputusan yang akan diputuskan, dan tidak pernah mengambil keputusan secara mendadak tanpa adanya aturan yang jelas. Hal ini sama dengan yang diungkapkan oleh Eti Rochaety (2009) berpendapat bahwa mengambil keputusan secara strategis sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi, perusahaan, dan banyak lagi yang bermanfaat bagi masyarakat.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>*Eti Rochaety (2009)*

## BAB. III

### PENGAMATAN LINGKUNGAN DAN PERUMUSAN STRATEGIS

Proses manajemen strategi merupakan suatu langkah dalam melakukan atau menciptakan suatu strategi. Proses tersebut bertujuan agar semua strategi berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Proses dari manajemen strategi yakni pengamatan terhadap lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Adanya proses manajemen strategi ini membantu para menejer dalam membuat dan melaksanakan strategi dan evaluasi kinerja. Sehingga para petinggi dapat menentukan keputusan.

Proses manajemen strategi sangat penting untuk diperhatikan. Agar segala sesuatu yang diharapkan berjalan dan sesuai dengan prosedur. Pada bab ini kami akan menjelaskan proses manajemen strategi secara detail sehingga proses manajemen strategi ini dapat dipahami dan dapat di aplikasi dengan benar. Sehingga dapat menjadi ilmu bagi para pembaca dalam melaksanakan sebuah strategi dengan baik sehingga hasilnya pun baik juga.

#### A. Proses Manajemen Strategi

Menurut *Wheelen dan Hunger (1996: 9)*, Konsep dasar proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu: Pengamatan lingkungan (Environmental Scanning), Perumusan strategi (strategy Formulation), Implementasi strategi (strategy implementation) dan evaluasi dan pengendalian (evaluation and control).

Model dari Manajemen Strategic dapat dilihat dibawah ini. Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis (strategic factors) yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Upaya yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui Analisa SWOT.

Formulasi Strategi adalah mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi strategi mencakup pula kegiatan-kegiatan: mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Menurut Fred David, analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

## **B. Analisa Lingkungan**

Didalam merancang strategi, tentunya perusahaan membutuhkan suatu dukungan analisis komprehensif seperti riset-riset, perspektif umum, dll terutama kondisi dan audit lingkungan internal dan eksternal. Dalam analisa lingkungan, dibagi menjadi dua ruang lingkup yaitu eksternal, mengenai penelitian dan audit faktor/pengaruh yang muncul dari perusahaan maupun industri dan internal, mengenai faktor-faktor yang ada dalam perusahaan sebagai pengaruh yang krusial dalam perencanaan dan implementasi kebijakan maupun strategi.

### **1. Analisa Lingkungan Eksternal**

David menyatakan, secara langsung, kekuatan eksternal mempengaruhi baik pemasok maupun distributor. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan suatu misi yang jelas, merancang strategi guna mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan berbagai kebijakan untuk meraih tujuan tahunan. Dalam pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisa lingkungan eksternal

sangat krusial dalam mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi perusahaan nantinya. Untuk melakukan audit eksternal, perusahaan tentunya wajib untuk menyediakan tenaga-tenaga profesional untuk menjalankan proses analisa tersebut serta mendalami identifikasi lingkungan terkait faktor-faktor berikut:

Ada beberapa faktor yang termasuk lingkungan industri adalah :

- a. Penyedia/pemasok (supplier) dengan adanya pemasok factor-faktor produksi, muncul kegiatan produksi, di samping itu pemasok juga menunjang kelangsungan hidup dunia usaha
- b. Perantara adalah pihak-pihak yang berperan dalam penyebaran hasil-hasil produksi dari produsen ke tangan konsumen hingga siap dikonsumsi, misalnya distributor, pengecer dan sebagainya
- c. Teknologi berkaitan secara langsung dengan perkembangan proses pengoilahan yang berupoa penemuan baru baik peralatan maupun metode kerjanya. Lembaga yang berkecimpung dalam bidang ini misalnya lembaga ristek, Litbang dan sebagainya
- d. Pasar dalam arti luas. Meskipun letaknya berada di luar kegiatan produksi, tetapi karena seluruh hasil produksi adalah untuk melayani (dijual ke) pasar, maka semua pihak yang terlibat dan berada di dalam pasar termasuk unsure lingkungan eksternal mikro.

Faktor lingkungan sosial adalah sebagai berikut:

- a. Keadaan alam
- b. Politik dan hankam, keadaan politik dan pertahanan keamanan secara umum menciptakan iklim ketenangan usaha

- c. Hukum peraturan perundangan-undangan yang berlaku misalnya undang-undang perpajakan, perburuhan dan sebagainya
- d. Perekonomian, tingkat pendapatan, pola-pola pemenuhan kebutuhan masyarakat, tingkat investasi dan sebagainya
- e. Pendidikan dan teknologi tingkat kecerdasan kehidupan masyarakat yang berkaitan dengan penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan serta teknologi pada umumnya
- f. Social dan kebudayaan : pandangan dan nilai-nilai yang dianut masyarakat seperti terwujud dalam norma-norma etika dan social, kepercayaan, agama, kesenian, pola hubungan antar individu dan sistem kerja samanya, serta strata social
- g. Kependudukan jumlah tingkat kelahirannya-kematian, penyebaran penduduk (misalnya urbanisasi dan transmigrasi), umur dan jenis kelamin
- h. Hubungan internasional : mencakup banyak hal seperti proteksi bahan barang dan jasa, nilai tukar mata uang teknologi, kebudayaan, politik dan sebagainya.

## 2. Analisa Lingkungan Internal

Proses audit Internal tidak akan pernah terlepas dari struktur internal, kebijakan, penentuan kekuatan-kelemahan, faktor-faktor pengorganisasian umum seperti pengendalian sumber daya yang dimiliki perusahaan serta perpaduan dan pengembangan informasi mengenai setiap fungsional perusahaan seperti manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, pemasaran/marketing, sistem informasi manajemen, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (Litbang). Berikut adalah *scope* atau poin-poin yang akan selalu diidentifikasi dan dinilai sebagai pertimbangan yang akan membawa pengaruh bagi audit internal perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan, audit menyeluruh berkaitan dengan sumber daya yang ada didalamnya yaitu:

1) Fungsi manajemen

Adalah fungsi yang terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staff dan pengontrolan. Aktivitas-aktivitas ini bertujuan untuk memastikan segala implementasi kebijakan dan tugas-tugas setiap fungsional dapat sinkron dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Aktivitas tersebutpun terkait dengan tahap proses manajemen stratefis, yaitu perumusan strategi pada aktivitas perencanaan, penerapan strategi pada aktivitas pengorganisasian, pemotivasian dan penempatan staff, serta pengevaluasian strategi pada aktivitas pengendalian.

2) Fungsi Pemasaran

Dimana fungsi yang memfokuskan pada proses pendefinisian, pengantisipasi dan pemenuhan kebutuhan konsumen akan produk dan jasa, Tujuh fungsi pemasaran yang diterapkan sebagai analisis pokok adalah analisis konsumen, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3) Fungsi Keuangan/Akuntansi

David (2010), fungsi akuntansi terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, pembiayaan dan keputusan dividen. Dalam penentuan kinerja keuangan terkait kekuatan dan kelemahannya, sering digunakan perhitungan rasio yang terkait ketiga keputusan tersebut. Rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan finansial perusahaan dibagi menjadi lima jenis yaitu (a) Rasio likuiditas, untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek, (b) Rasio pengungkit,

Sejauh mana perusahaan didanai oleh utang, (c) Rasio aktivitas, mengukur efektifitas pemanfaatan sumberdaya perusahaan, (d) Rasio profitabilitas, mengukur keefektifan manajemen dalam mengusahakan pengembalian yang diharapkan, dan (e) Rasio pertumbuhan, mengindikasikan kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya ditengah pertumbuhan ekonomi dan industri.

#### 4) Fungsi Produksi/Operasi

Yaitu segala aktivitas perusahaan mengubah input menjadi output. Input dideskripsikan sebagai sumber daya produksi dan output sebagai barang/jasanya. Fungsional ini mengolah input, mentransformasikan, dan mengelola output yang beragam dari satu industri atau pasar ke industri atau pasar lainnya.

#### 5) Fungsi Penelitian dan Pengembangan

Dalam fungsional ini, litbang dibagi menjadi dua bentuk dasar yaitu, litbang internal yang mana organisasi menggunakan tenaga ahli dalam departemennya sendiri untuk menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangannya dan litbang eksternal atau litbang kontrak dimana perusahaan merekrut para peneliti, aliansi/lembaga independen untuk menjalankan tugasnya. Fokus utama litbang sangat beragam, tergantung dari objektif perusahaan dan strategi yang diimplementasikan.

#### 6) Fungsi Sistem Informasi Manajemen

Merupakan fungsi yang menyediakan alternatif khusus bagi fungsi yang lain sebagai landasan yang akan mempermudah fungsi-fungsi tersebut dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kualitas dalam pengambilan keputusan manajerial. Bentuk operasi dan delegasi dari fungsional ini

berupa kombinasi implementasi peranti lunak terhadap perencanaan strategi perusahaan.

### **3. Formulasi Strategi**

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. 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 yang lain.

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. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

#### **a. Visi dan Misi**

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Berikutnya adalah Misi. Misi adalah

penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

#### b. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Perlu diingat bahwa bila peluang disia-siakan, dapat saja peluang berbalik menjadi ancaman bagi perusahaan. Logikanya karena peluang yang disia-siakan tadi dimanfaatkan oleh pesaing.

#### c. Analisis Pilihan Strategi

Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antar-situasi. Namun adasejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generic. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generic ini akan dipilih salah satu atau kombinasi

beberapa strategi induk (grand strategy) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

#### d. Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

### C. Implementasi Strategi

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang. Implementasi strategi erat kaitannya dengan pelaksanaan isu-isu strategi seperti keuangan, pemasaran, operational dan sebagainya. Berikut isu-isu dalam mengimplementasi strategi:

#### 1. Isu-isu Pemasaran

Dua variabel penting dalam pemasaran adalah segmentasi pasar dan pemosisian produk. Segmentasi pasar bertujuan untuk menjangkau kelompok konsumen tertentu. Segmentasi pasar penting karena dibutuhkan bagi pengembangan pasar produk, penetrasi dan diversifikasi perusahaan dapat

beroperasi dengan sumber daya terbatas memaksimalkan laba per unit dan penjualan per segmen

Contoh segmentasi pasar:

Memasukkan selera wilayah pada produk perusahaan seperti daging burger yang lebih pedas di jaringan restoran burger beroperasi di negara-negara Asia Tenggara, Mc Donald mengadopsi menu bubur ayam kaki lima sebagai salah satu menu sarapan populer di Indonesia. Di era digital ini, internet telah mempermudah segmentasi pasar karena orang-orang dengan tipe dan minat tertentu berkumpul atau rutin mengunjungi situs yang sama, sehingga kebutuhan mereka lebih mudah dikenali oleh para produsen. Setelah segmentasi pasar, langkah berikutnya adalah pemosisian produk, yaitu mencari tahu apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen. Kuncinya adalah mencari tahu sudut pandang konsumen, bukan produsen. Apa yang dianggap konsumen sebagai produk/layanan yang baik, rasa yang enak, dan lain-lain.

## **2. Isu-isu Keuangan/Akuntansi**

Beberapa hal yang penting dalam bagian ini adalah: penggalangan modal, perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran, dan evaluasi nilai atau kelaikan bisnis. Berikut adalah contoh-contoh keputusan yang membutuhkan kebijakan keuangan/akuntansi: menggalang dana dengan utang jangka pendek atau jangka panjang, atau dengan saham preferen atau saham biasa, menyewa atau membeli aset tetap, menentukan rasio deviden yang memadai menggunakan pendekatan akuntansi LIFO, FIFO, atau nilai pasar memperpanjang waktu piutang atau tidak menentukan discount rate atas arus kas menentukan jumlah kas yang harus dipertahankan.

Penggalangan Modal Penggalangan modal menjadi penting karena penerapan strategi yang berhasil seringkali membutuhkan tambahan modal. Sumber-sumber modal bagi perusahaan adalah: hutang, ekuitas, laba

bersih, penjualan asset, penjualan saham. Perusahaan harus jeli dalam menentukan rasio hutang dan ekuitas dalam struktur modalnya agar penerapan strategi berjalan baik. Teknik yang umum digunakan adalah: Analisis Laba per Saham (EPS – earning per share) Laba Sebelum Bunga dan Pajak (EBIT - Earnings before interest and share)

### **3. Proyeksi Laporan Keuangan**

Proyeksi analisis laporan keuangan adalah teknik strategi implementasi sentral yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi hasil dari tindakan perusahaan. Jenis analisis ini dapat digunakan untuk meramalkan dampak pelaksanaan keputusan perusahaan. Sebuah proyeksi laporan laba rugi dan neraca memungkinkan organisasi untuk menghitung rasio proyeksi keuangan dalam berbagai skenario strategi implementasi. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan dengan rata-rata industri, rasio keuangan dapat memberikan gambaran kelayakan berbagai implementasi strategi. Proyeksi Laporan keuangan merupakan bentuk dari perencanaan keuangan. Proyeksi akan memudahkan perusahaan melihat apa yang terjadi beberapa tahun yang akan datang.

Jenis dimensi proyeksi waktu: Jangka pendek, satu tahun atau kurang dan jangka panjang, dua tahun atau lebih satuan proyeksi:

- a) Proyeksi untuk tiap unit atau bagian organisasi
- b) Proyeksi untuk setiap spesifik proyek
- c) Proyeksi total perusahaan atau total proyek

Proyeksi laporan keuangan biasanya dibuat dalam beberapa skenario. Skenario juga disebut sebagai analisis sensitivitas. Skenario yang biasanya digunakan dalam penyusunan proyeksi:

1. Kondisi buruk / worst case
2. Kondisi normal/ normal case

### 3. Kondisi terbaik / best case

Untuk masing-masing kondisi tersebut dibuat kriteria keadaan yang dapat diamati dan terukur. Dalam melakukan proyeksi berdasarkan data masa lalu harus diingat, bahwa di masa datang kondisi yang akan terjadi belum tentu sama dengan kondisi yang ada di masa lalu Proses Penyusunan Proyeksi:

Sumber Data Proyeksi:

- a. Laporan keuangan: Neraca, Laporan laba rugi, Arus kas, Catatan atas laporan keuangan
- b. Kondisi konsumen dan pasar secara umum, kondisi budaya/tradisi – asumsi
- c. Kondisi makroekonomi – asumsi
- d. Regulasi
- e. Target jangka pendek dan jangka panjang perusahaan secara spesifik

## 4. Isu-isu Penelitian dan Pengembangan (Litbang).

Terdapat setidaknya tiga pendekatan penelitian dan pengembangan besar untuk penerapan strategi: Menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk teknologi baru, strategi ini glamour dan menarik, tetapi juga berbahaya. Menjadi peniru yang inovatif dari produk-produk yang berhasil, dengan demikian meminimalkan resiko dan biaya awal. Menjadi produsen berbiaya rendah dengan memproduksi misal produk-produk serupa namun lebih murah dari produk yang belum lama diperkenalkan.

## 5. Isu-isu Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Perusahaan yang mengumpulkan, mengasimilasi dan mengevaluasi informasi eksternal dan internal secara efektif memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan lain. Sistem Informasi Manajemen yang efektif menjadi

prasyarat pada suatu prasyarat di masa mendatang. Sistem informasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya, sebagai contoh, pesanan online dari Sales ke fasilitas produksi dapat memperpendek waktu pemesanan bahan baku dan mengurangi biaya persediaan. Dibanyak perusahaan teknologi informasi telah membuat masalah tempat kerja tak lagi penting dan memungkinkan karyawan bekerja dari rumah, kapanpun.

## **D. Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

### **1. Sifat Dari Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah dasar bagi evaluasi strategi yang efektif.

Evaluasi strategi sama pentingnya dengan informasi yang mendasari operasinya. Tekanan yang terlalu kuat dari manajer puncak bisa menyebabkan manajer lebih rendah memanipulasi informasi (terutama yang berupa angka) untuk memuaskan manajer puncak.

### **2. Jenis Pengendalian Strategi**

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi

tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

Ada empat jenis dasar pengendalian strateg :

1. Pengendalian premis

Setiap strategi didasari pada perencanaan atas premis tertentu yaitu asumsi atau prediksi. Proses manajemen dari pemeriksaan secara sistematis dan terus-menerus untuk menentukan apakah pemikiran yang menjadi dasar strategi masih berlaku atau tidak. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri.

2. Pengamatan strategi

Usaha manajemen untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar perusahaan, yang mungkin sekali memengaruhi pelaksanaan strategi di masa depan.

3. Pengendalian berupa peringatan khusus

Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti, dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi perusahaan karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan.

4. Pengendalian atas implementasi

Usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Hal ini biasanya berkaitan dengan tujuan khusus strategi atau proyek dan dengan pemeriksaan peristiwa penting yang ditentukan sebelumnya.

### **3. Kerangka Kerja Evaluasi Strategi**

Prinsip dasar strategi organisasi dapat dilakukan dengan melakukan revisi terhadap matriks EFE dan matriks IFE. Matriks IFE harus berfokus pada perubahan yang terjadi dalam manajemen organisasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang, serta kekuatan dan kelemahan sistem informasi manajemen. Revisi matriks EFE harus menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman. Berbagai faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi, dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasi yang buruk mungkin dilakukan.

Tujuan mungkin terlalu optimistik. Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan. Seluruh anggota organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong timbulnya dukungan mereka terhadap aktivitas evaluasi strategi. Organisasi berusaha keras untuk mengetahui secepat mungkin saat dimana strategi mereka tidak efektif lagi. Terkadang, manajer dan pegawai di lini depan mengetahui hal ini terlebih dahulu daripada para penyusun strategi.

#### 4. Mengukur Kinerja Organisasi

Mengukur kinerja organisasi berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria kuantitatif yang umum digunakan dalam evaluasi strategi adalah rasio keuangan, yang digunakan oleh para penyusun strategi untuk melakukan tiga perbandingan antara lain membandingkan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda, membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing, membandingkan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri.

Beberapa potensi masalah yang berkaitan dengan penggunaan kriteria kuantitatif untuk mengevaluasi strategi antara lain:

- a. Sebagian besar kriteria kuantitatif lebih mengacu pada tujuan tahunan daripada tujuan jangka panjang.
- b. Metode akuntansi yang berbeda bisa menghasilkan hasil yang berbeda dalam berbagai kriteria kuantitatif.
- c. Penilaian secara intuitif hampir selalu dilakukan dalam penjabaran kriteria kuantitatif.

Dengan adanya beberapa alasan-alasan tersebut dan alasan lainnya, kriteria kualitatif juga dibutuhkan dalam mengevaluasi strategi. Faktor manusia seperti tingkat ketidakhadiran dan rasio turnover yang tinggi, kualitas dan kuantitas produksi yang rendah, atau tingkat kepuasan karyawan yang rendah, merupakan penyebab menurunnya kinerja. Faktor-faktor dalam pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, atau sistem informasi manajemen juga dapat menimbulkan masalah keuangan.

## 5. Mengambil Tindakan Korektif

Mengambil tindakan korektif adalah melakukan perubahan untuk memosisikan kembali perusahaan ke tempat yang lebih kompetitif bagi masa depan. Contoh perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah memperbaiki struktur organisasi, mengganti satu atau dua individu yang penting, menjual sebuah divisi, atau merevisif misi perusahaan. Perubahan lain termasuk membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, mengeluarkan saham untuk mendapatkan modal, menambah tenaga penjual, mengalokasikan sumber daya secara berbeda, atau membuat insentif kinerja yang baru. Mengambil tindakan korektif tidak berarti bahwa strategi terdahulu akan ditinggalkan sama sekali atau bahkan membuat suatu strategi baru.

## E. Glosarium

Dengan menerapkan Manajemen Strategi, maka organisasi akan memiliki keunggulan, antara lain : profitabilitas, produktifitasi tinggi, memiliki posisi kompetitif, keunggulan teknologi, keunggulan Sumber Daya Manusia, Iklim kerja yang kondusif, etika dan tanggung jawab sosial yang berkembang.

Manfaat yang diperoleh dari implementasi manajemen strategi adalah :

- a. Organisasi menjadi dinamis,
- b. Fungsi kontrol berjalan dengan efektif dan efisien
- c. Meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan
- d. Memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan
- e. Mendorong perilaku proaktif bagi semua pihak untuk ikut serta mewujudkan keunggulan
- f. Meningkatkan perasaan ikut memiliki, berpartisipasi aktif dan tanggung jawab bagi semua komponen organisasi.

## BAB. IV

### IMPLEMENTASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibina oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut *Djuwita, Tita Meirina* (2008;148-149), pengertian manajemen strategi adalah adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkaunmasa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksisecara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untukmenghasilkan barang dan / atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan padaoptimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuanoperasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri darivisi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaanoperasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsimanajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran,kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi sertaumpan balik. Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan tantangan (threads) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisislingkungan adalah mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat berreaksi secara cepat dan tepat untuk

mensukseskan organisasi. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan-perencanaan strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman. Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

## A. Formulasi Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Morton (1996: 17-22) mengatakan bahwa ada keterkaitan yang saling menunjang antara Struktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi dan Proses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan Sosio-Ekonomis External dan Lingkungan Teknologi External dalam metodologi pembentukan Strategi Formulasi seperti dibawah ini sebagai berikut:

1. Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis.
2. Formulasi Strategi.
3. Perencanaan Proyek Induk Strategis.
4. Implementasi Strategi.
5. Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi.

Untuk itu, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan sebagai berikut:

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan pada masa depan.  
Tentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam

lingkungan tersebut.

2. Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahannya serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam menjalani misinya meraih keunggulan bersaing (competitive advantage).
3. Rumuskan faktor-faktor penting ukuran keberhasilan (key success factors) sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi.

Dalam tahap ini penyusun strategi harus melakukan analisis terhadap opsi yang dimiliki perusahaan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dengan fakta ekstern yang dihadapi. Tentukan strategic option yang paling dikehendaki diantara opsi yang ada sesuai dengan misi organisasi. Tentukan tujuan yang bersifat jangka panjang dan strategi utama untuk mencapai opsi yang paling dikehendaki. Tentukan target tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama.

Formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis, formulasi memiliki 5 tahap implementasi sebagai berikut :

1. Tahap I: Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis. Adalah tugas para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dan keadaan ekonomi) maupun segi internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu)
2. Tahap II: Formulasi Strategi. Tim ini pulalah harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksiya serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim

dalam membuat keputusan.

3. Tahap III: Perencanaan Proyek Induk Strategis. Dengan menggunakan metode management proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.
4. Tahap IV: Implementasi Strategi. Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (lower management) hingga ke tingkat yang tinggi (top management).
5. Tahap V: Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi. Di tahap ini dibutuhkan indikator internal (kemajuan di bidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek). maupun indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (feedback) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas

Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, mari kita perhatikan gambar berikut.

### Formasi Strategi

Baik Buruk

Implementasi Strategi

Success	Roulette	Baik
Trouble	Failure	Buruk

Sumber: Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* The Free Press, 1985, hal 12.

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. *Success*: Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble*: Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strategi dengan baik namun implementasinya buruk
3. *Roulette*: Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasikan strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure*: kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi

karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan.

Fred R. David (2005) membedakan antara formulasi strategi dan implementasi strategi sebagai berikut.

Formasi Strategi	Implementasi Strategis
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum tindakan	1) Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang memanager semua aspek selama tindakan berjalan.
2. Berfokus pada efektivitas	2) Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3) Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4) Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan.
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu.	Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi,

merubah stratei harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

## **B. Membangun Visi dan Misi.**

Visi dan Misi adalah landasan pennyelenggaraan program sebuah instansi. Visi dan misi tentu tidak untuk dijadikan simbol atau “kalimat berbingkai” yang tanpa makna. Banyak visi dan misi yang mandul karena tidak dapat dijabarkan kedalam program kerja operasional. Banyak ditemui aparatur yang apabila ditanya tentang visi dan misi yang ada di unit kerjanya mengatakan “tidak tahu, tidak mengerti, tidak faham, tidak terbesit dalam benak memorinya, dan tentunya tidak menjadikan sumber inspirasinya dalam melaksanakan pekerjaannya”. Kondisi ini menghawatirkan karena menunjukkan bahwa visi dan misi hanya merupakan simbol semata.

George Barna (1992) menyatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mental yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik yang dikaruniakan kepada orang tertentu karena pemahamannya yang akurat terhadap arti dan makna kehidupan, citra dan pesan diri serta kepekaan terhadap situasi yang ada. Oleh karena itu Visi dan misi sehausnya mampu menjadi “sumber inspirasi, inovasi, kreatifitas, dedikasi, produktifitas bagi para pegawai.

Dalam tulisan ini akan dipaparkan prinsip-prinsip dalam membangun dan mengimplementasikan visi dan misi instansi. Penulis mengharapkan tulisan ini dapat menjadi inspirasi bagi para pembaca.

1. Pengertian Visi dan Misi  
Paparan ini akan diawali dengan penjelasan mengenai apa yang dimaksud dengan visi dan misi. Beberapa definisi tentang misi diantaranya sebagai berikut:
  - a. Visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan; pandangan; wawasan apa yang tampak dalam khayal; penglihatan atau pengamatan.

Atau kemampuan melihat gambaran, wawasan masa depan yang diinginkan berdasar penglihatan, pengamatan, perbandingan kondisi yang ada keadaan sekarang. (Kamus Besar Bahasa Indonesia,1988).

- b. Visi adalah kemampuan memandangi; kemampuan memahami apa yang akan diwujudkan masa yang akan datang; ide yang ada dalam angan-angan tentang sesuatu (Dictionary Of Language and Culture, Longman).
- c. Visi adalah bayangan tentang masa depan organisasi, baik itu perusahaan atau lembaga (H. Dawan Rahardjo, Wawasan dan Visi (Pembangunan Abad-21)
- d. Visi adalah sebuah pandangan masa depan organisasi yang realistis, bisa dipercaya, atraktif, suatu kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan yang sekarang ada. (Burt Nanus, Kepemimpinan Visioner)
- e. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah.
- f. Visi berkaitan dengan pandangan masa depan, menyangkut kemana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat bekerja secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. (LAN, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya visi merupakan sebuah cara pandang sebuah organisasi terhadap harapan yang ingin di capai di masa yang akan datang. Ada dua aspek penting dalam suatu visi yaitu aspek bentuk berupa bahasa visi, aspek substansi yaitu lingkup isi visi. Bahasa visi adalah bahasa benda, keadaan atau hasil. Isi visi menggambarkan jenis-jenis atau berbagai hasil yang diinginkan.

Bahasa misi mengandung tugas, atau bahasa kerja yang berisi tugas-tugas yang

diperlukan untuk mencapai visi, serta sumbertujuan dan sasaran satuan kerja dalam organisasi. Visi yang tepat bagi instansi akan menjadi akselerator (alat mempercepat) kegiatan yang meliputi perencanaan strategic, pengelolaan sumber daya, pengembangan indicator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja yang diintegrasikan secara sinergik bagi pengembangan organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Visi tidak hanya penting padawaktu awal berkarya, melainkan juga penting pada perjalanan organisasi selanjutnya. Perumusan dan penetapan visi merupakan langkah penting bagi satuan organisasi, dan bermanfaat dalam mengarahkan, meyakinkan, serta memberi harapan untuk mencapai tujuan/cita-cita, memperkuat dukungan/komitmen, memotivasi, dan menggerakkan semangat seluruh satuan organisasi/kerja. Visi kemudian dijabarkan kedalam misi. Adapaun yang dimaksud dengan misi adalah sebagai berikut:

- a. Misi adalah tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dsb. (Kamus Besar Bahasa Indonesia).
- b. Misi adalah tugas khusus yang menjadi tanggung jawab seseorang atau sekelompok orang *specific task a person or group is charged* (Webster Third New International Dictionary)
- c. Misi merupakan langkah/kegiatan yang harus dilaksanakan guna merealisasikan tercapainya visi. (DR. Sapta Nirwandar, Makalah Seminar).
- d. Misi adalah tindakan strategis untuk meraih visi organisasi (Edwin A. Locke & Associates, *Esence Kepemimpinan*).
- e. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. (Lembaga Administrasi Negara, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*)

Definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa misi semakna dengan usaha, kegiatan, tindakan yang strategis; dan merupakan tugas satuan yang mendukung tugas kerja organisasi. Visi dan misi perlu dirumuskan dengan jelas dan benar. Oleh karena diperlukan adanya beberapa karakteristik atau kriteria rumusan visi dan misi yang jelas dan benar pula.

### C. Penilaian Eksternal.

Audit eksternal merupakan bagian yang eksplisit dan vital dalam manajemen strategis seiring dengan meningkatnya pergolakan pasar dan industri. Ada beberapa pengertian / definisi audit, antara lain:

1. Menurut *Sanyer, Lawrence B., dkk., Sanyer's Intern Auditing* Audit adalah sebuah penilaian yang sistematis dan objektif yang dilakukan auditor intern terhadap operasi dan kontrol yang berbedabeda dalam organisasi untuk menentukan apakah: (1) informasi keuangan dan operasi telah akurat dan dapat diandalkan; (2) risiko yang dihadapi perusahaan (organisasi) telah diidentifikasi dan diminimalisasi; (3) peraturan ekstern serta kebijakan dan prosedur intern yang bisa diterima telah dipenuhi; (4) kriteria operasi (kegiatan) yang memuaskan telah dipenuhi; (5) keekonomian dan efisiensi penggunaan sumberdaya; dan (6) keefektifan tujuan organisasi --- semua dilakukan dengan tujuan untuk dikonsultasikan dengan manajemen dan membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.
2. Menurut *Arens, Alvin A., et al, Auditing and Assurance Services An Integrated Approach, Prentice Hall, 2007* Auditing adalah proses pengumpulan dan evaluasi bukti mengenai suatu informasi untuk menetapkan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi tersebut dengan kriterianya. Auditing hendaknya dilakukan oleh seseorang yang kompeten dan independen.
3. Menurut *Undang-undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan*

*dan Tanggungjawab Keuangan Negara Pemeriksaan* adalah proses identifikasi masalah, analisis dan evaluasi yang dilakukan secara independen, objektif dan profesional berdasarkan standar pemeriksaan, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas dan keandalan informasi mengenai pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

Audit eksternal bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Syarat yang penting adalah istilah "terbatas" yang dalam artian audit eksternal tidak bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang mempengaruhi bisnis tetapi bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel yang penting dan menawarkan respons berupa tindakan.

Mengapa suatu perusahaan maupun institusi perlu dilakukan audit eksternal?

*Karena dengan audit eksternal dapat diungkap peluang-peluang sekaligus ancaman-ancaman organisasi, sehingga manajemen dapat merumuskan strategi untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial.*

Proses melakukan audit eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Keterlibatan di dalam proses manajemen strategis dapat mengarah ke pemahaman dan komitmen dari para anggota organisasi. Untuk melakukan audit eksternal sebuah perusahaan harus terlebih dahulu mengumpulkan / menyiapkan data intelijen kompetitif, dan informasi mengenai berbagai tren *ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum dan teknologi*

Diperlukan matriks evaluasi faktor eksternal bagi para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetitif, yang dapat dikembangkan dalam beberapa langkah untuk melakukan tindakan evaluasi:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam prosesaudit eksternal.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0(sangat penting).
3. Berilah peringkat 1-4 pada setiap factor eksternal utama untuk menunjukkan seberapaefektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variable guna menentukan skor bobot total untukorganisasi.

Untuk melakukan langkah-langkah evaluasi dalam analisis kompetitif, dapat menggunakanmodel lima kekuatan Porter yang menunjukkan bagaimana persaingan industri tertentu dalammemperoleh keuntungan (laba) yang masuk akal, yaitu melalui:

1. Identifikasi berbagai aspek atau elemen penting dari setiap kekuatan kompetitif yangmempengaruhi perusahaan.
2. Evaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen tersebut bagi perusahaan.
3. Putuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut cukup untuk membuat perusahaan terjun ke industri baru atau tetap bertahan di inustri saat ini.

Matriks evaluasi faktor eksternal dan model porter dapat membantu penyusun strategi untukmengevaluasi pasar dan industri, namun perangkat ini harus disertai dengan penilaian intuitifyang bagus.

#### **D. Penilaian Internal.**

Audit (penilaian) internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan

informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan riset. Sama seperti audit eksternal, proses ini juga memerlukan daftar terbatas dari faktor-faktor utama yang diprioritaskan.

Proses audit internal memberikan kesempatan luas bagi partisipan untuk memahami bagaimana pekerjaan, departemen dan divisi mereka dapat berfungsi dengan tepat dalam organisasi secara keseluruhan. Manajemen Strategis membutuhkan koordinasi yang efektif antara manajer pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan riset. Kegagalan dalam memahami hubungan antar area fungsional bisnis dapat menghambat manajemen strategis.

Pandangan Berbasis Sumber Daya. Pendekatan pandangan berbasis biaya ( *resource-based view* – RBV ) terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumberdaya internal lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal karena sumberdayalah yang sesungguhnya membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman. Penganut RBV percaya bahwa kinerja organisasional sangat ditentukan oleh beragam sumberdaya internal yang dapat dikategorikan menjadi:

1. *Sumberdaya fisik* (pabrik, perlengkapan, teknologi, bahan mentah, mesin)
2. *Sumberdaya manusia* (karyawan, pelatihan, pengalaman, pengetahuan, skill)
3. *Sumberdaya organisasional* (struktur perusahaan, perencanaan, paten, merk dagang)

#### *Menyatukan Strategi dan Budaya.*

Budaya organisasi adalah pola perilaku yang dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi persoalan internal dan eksternal yang kemudian diajarkan sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasa. Budaya organisasi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan bisnis. Budaya perusahaan harus dapat membangkitkan antusiasme individu untuk

menerapkan strategi. Dalam konteks persaingan di pasar dunia dituntut perlunya pemahaman dan pengetahuan tentang sejarah, budaya dan religiusitas negara lain.

#### *Kekuatan-Kekuatan Internal Utama.*

Seperti halnya penilaian eksternal, ada beberapa area operasi internal yang harus dicermatikekuatan dan kelemahannya. Area-area tersebut adalah:

##### 1. Fungsi Manajemen.

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu:

- a. Perencanaan*, mencakup semua aktivitas manajerial yang terkait persiapan masa depan khususnya peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, dll.
- b. Pengorganisasian*, mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan strukturtugas dan hubungan otoritas, misalnya: deskripsi kerja, spesifikasi kerja, kesatuankomando dan analisis kerja. Fungsi pengorganisasian adalah: spesialisasi, departementalisasi, pendelegasian otoritas.
- c. Pemotivasian*, yaitu upaya pembentukan perilaku manusia, contohnya: kepemimpinan komunikasi, modifikasi perilaku, semangat kerja, dll. Pemotivasian dapat juga diartikansebagai proses memengaruhi orang untuk meraih tujuan tertentu.
- d. Penempatan staf*, mencakup administrasi gaji, rekrutmen, pelatihan, pengevaluasian, pendisiplinan dan pengembangan karir.
- e. Pengendalian*, untuk memastikan hasil-hasil aktual sejalan dengan rencana. Areanyaadalah: pengendalian kualitas, pengendalian keuangan, pengendalian pengeluaran, dll

## 2. Pemasaran.

Fungsi pemasaran terdiri dari.

- *Analisis konsumen*, yaitu pengamatan kebutuhan/keinginan konsumen melalui survey, analisis informasi, evaluasi strategi, market positioning dan profiling.
- *Penjualan produk/jasa*, meliputi aktivitas promosi, publisitas, customer relation
- *Perencanaan produk/jas* antara lain melalui test marketing *Penetapan harga*, melibatkan: konsumen, pemasok, distributor, kompetitor dan pemerintah
- *Distribusi*, mencakup: warehousing, retail location, persediaan dan transportasi
- Riset pemasaran, yaitu pengumpulan, pencatatan dan analisa sistematis terhadap persoalan pemasaran barang/jasa untuk mengungkap kekuatan/kelemahan penting
- Analisis peluang, meliputi penilaian atas biaya, manfaat dan risiko terkait keputusan pemasaran. Langkah dalam analisis biaya-manfaat adalah: (1) menghitung total biayaterkait keputusan; (2) memperkirakan total manfaat; (3) membandingkan total biaya vtotal manfaat.

## 3. Keuangan Akutansi.

Fungsi keuangan/akuntansi terdiri dari 3 keputusan yaintu:

- *Keputusan investasi* atau penganggaran modal, mencakup alokasi dan realokasimodal/sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset dan divisi organisasi.

- *Keputusan pembiayaan*, untuk menentukan struktur modal terbaik perusahaan.
- *Keputusan dividen*, yaitu menentukan jumlah laba ditahan vs yang dibayarkan kepada pemegang saham.

Jenis-jenis rasio keuangan dasar adalah:

- *Rasio likuiditas*, mengukur kemampuan pemenuhan kewajiban jangka pendek
- *Rasio pengungkit*, mengukur sejauh mana perusahaan didanai oleh utang
- *Rasio aktivitas*, mengukur efektifitas pemanfaatan sumber daya perusahaan
- *Rasio profitabilitas*, mengukur efektifitas manajemen dalam pengembalian investasi (labakotor, laba operasi, laba bersih, dll)
- *Rasio pertumbuhan*, mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisiekonominya di tengah pertumbuhan industry

#### 4. Produksi dan Oprasi

Fungsi produksi/operasi mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa, diantaranya :

- *Proses*, mencakup pilihan teknologi, rancangan sistem produksi, pengendalian, dll
- *Kapasitas*, yaitu penentuan tingkat output optimal
- *Persediaan*, menyangkut bahan mentah, barang jadi dan proses pengolahan
- Angkatan kerja, yaitu terkait pengelolaan tenaga kerja, standar kerja, dll
- Kualitas, yaitu terkait QC, pengendalian biaya, pengujian, penjaminan

kualitas.

#### 5. Sistem Informasi Manajemen.

Sistem ini mengumpulkan semua data terkait kekuatan internal dan kekuatan eksternal yang kemudian diintegrasikan untuk mendukung keputusan manajerial.

### **E. Strategi Dalam Pelaksanaan.**

#### **1. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang menunjukkan hasil yang diharapkan dengan menjalankan strategi tertentu. Strategi mempresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Jangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya antara dua sampai lima tahun.

Sifat Dari Tujuan Jangka Panjang

Tujuan harus kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antara unit organisasi. Tujuan biasanya dinyatakan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan sifat diversifikasi, tingkat dan sifat integrasi vertikal, laba bersih persaham dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang ditawarkan menaruh banyak keuntungan. Tujuan jangka panjang dibutuhkan pada tingkat korporasi, divisi dan fungsional dalam organisasi. Arthur D. Little berpendapat bahwa bonus atau kompensasi berdasarkan kinerja untuk manajer saat ini harus didasarkan pada tujuan dan strategi jangka panjang. Tujuan itu penting untuk suatu keberhasilan karena beberapa alasan. Pertama, tujuan membantu stakeholder memahami peran mereka dalam masa depan organisasi.

Tujuan menentukan prioritas organisasi serta mendorong usaha dan pencapaian. Tujuan memberikan dasar untuk desain kerja

dan mengorganisasikan kegiatan yang dijalankan dalam organisasi. Tujuan memberikan arahan dan memungkinkan sinergi organisasi.

## **2. Tujuan Keuangan Vs Tujuan Strategi**

Dua tipe tujuan yang umum dalam organisasi - tujuan keuangan dan tujuan strategi. Tujuan keuangan mencakup sesuatu diasosiasikan dengan pertumbuhan dalam pendapatan, pertumbuhan dalam laba, dividen yang lebih tinggi, margin laba yang lebih besar, tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi, tingkat laba bersih per saham yang lebih tinggi, peningkatan harga saham, perbaikan arus kas dan sebagainya. Sementara tujuan strategi mencakup sesuatu seperti pangsa pasar yang lebih besar, jasa pengantar tepat waktu yang lebih pendek dari pesaing, biaya yang lebih rendah dari pesaing, cakupan geografis yang lebih luas dari pesaing, pencapaian sertifikat ISO 14001, dan sebagainya.

Walaupun tujuan keuangan penting bagi perusahaan namun ada kalanya trade-off dengan tujuan strategi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang penting. Sebagai contohnya adanya beberapa hal yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan tujuan keuangan jangka pendek yang mungkin akan membahayakan tujuan jangka panjang. Selain itu terdapat trade-off lainnya antara tujuan keuangan dan strategi, yang terkait dengan tingkat resiko tindakan, kepedulian tentang etika bisnis, kebutuhan untuk menjaga lingkungan alam, dan isu-isu tanggung jawab sosial.

## **3. Mengelola perusahaan tidak dengan tujuan**

Penyusunan strategi harus menghindari cara alternatif berikut ini untuk mengelola tidak dengan tujuan.

- a. Mengelola dengan ekstrapolasi. Idennya adalah untuk tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena segala dengan baik.

- b. Mengelola dengan krisis Berdasarkan pada kepercayaan bahwa ukuran sebenarnya dari penyusunan strategi yang baik adalah kemampuannya untuk menyelesaikan masalah.
- c. Mengelola dengan subjectif Dibangun atas ide bahwa tidak ada rencana umum tentang arah mana yang harus diambil dan apa yang harus dilakukan
- d. Mengelola dengan harapan

Berdasarkan fakta bahwa masa depan dibebani oleh ketidakpastian yang sangat besar dan jika kita berusaha dan tidak berhasil, maka kita berharap usaha kedua kita akan berhasil.

#### **4. Tingkatan strategi**

Dalam perusahaan besar terdapat empat tingkatan organisasi .divisional, fungsional dan operasi. Dalam perusahaan kecil berdasarkan tiga tingkatan strategi yaitu perusahaan, fungsional dan operasional

#### **F. Glosarium**

Pengendalian strategis melalui pengukuran kinerja organisasi merupakan faktor penting dalam manajemen strategis. Fungsi pengendalian strategi dilakukan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi yang selalu mengalami perubahan. Perubahan yang tidak terkendali atau terlalu lamban dalam mengadopsi perubahan lingkungan akan mengakibatkan lemahnya posisi organisasi dibandingkan dengan para kompetitornya.

Untuk itu manajemen strategis harus mengembangkan teknik-teknik yang tepat sesuai dengan situasi yang ada agar penyimpangan yang terjadi dapat diminimalisasi. Untuk mengurangi penyimpangan ini, manajemen strategis melakukan pengukuran kinerja, baik dalam proses pencapaian tujuan maupun

mengukur hasil-hasil yang telah dicapai organisasi organisasi dalam implementasi strategi yang dipilih.

## BAB. V

### EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI ORGANISASI PADA LEMBEGA PENDIDIKAN

Keberlangsungan kegiatan organisasi khususnya lembaga pendidikan sejauh ini tidak hanya membutuhkan keterlibatan guru dan murid saja, akan tetapi dibutuhkan keterlibatan seluruh aspek yang ada pada pendidikan tersebut dan membutuhkan alat untuk mencapai visi dan misi pendidikan pada lembaga pendidikan. Alat tersebut adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen strategik. Yang mana dalam penerapannya, manajemen strategik memakai penerapan waktu untuk rencana jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang, alokasi atau pemakaian seluruh sumber daya lembaga pendidikan, dan semua manajemen pada lembaga pendidikan tersebut akan masuk pada manajemen strategik. Hal tersebut adalah untuk keberlangsungan lembaga pendidikan yang berjangka panjang.

Evaluasi strategik merupakan proses menilai sejauh mana strategi yang dijalankan mempengaruhi kinerja.<sup>34</sup> Maka evaluasi strategik juga merupakan salah satu fungsi manajemen strategik yang harus diterapkan pada lembaga pendidikan, karena lembaga pendidikan juga membutuhkan ketercapaian tujuan pendidikan dilembaganya. Sedangkan untuk mengetahui tercapainya tujuan pendidikan di suatu lembaga pendidikan, maka harus dilakukan evaluasi proses dan hasil belajar pada tiap satuan pendidikan.

Demikain halnya dengan pengendalian (controlling) adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri.<sup>35</sup> Kasus-kasus yang banyak

---

<sup>34</sup> Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2005) hlm. 12

<sup>35</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Cet. II, Edisi IV, 534.

terjadi dalam organisasi adalah akibat masih lemahnya pengendalian sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.

Berkaitan dengan pengendalian strategis lembaga pendidikan, selama lembaga pendidikan melaksanakan strateginya, lembaga pendidikan perlu mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru di lingkungan internal dan eksternalnya. Beberapa lingkungan stabil dari tahun ke tahun. Yang lain perlahan-lahan berevolusi dengan cara yang dapat diperkirakan. Tetapi, ada juga lingkungan yang mengalami perubahan besar yang cepat dan tak dapat diramalkan. Lembaga pendidikan harus yakin akan satu hal: lingkungan akan berubah. Dan jika perubahan itu terjadi, lembaga pendidikan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan, program, strategi, atau bahkan sasarannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan pada pengendalian strategi. Sedangkan pengendalian Strategi adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya.

Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa evaluasi dan pengendalian strategi merupakan dua hal yang harus diterapkan pada manajemen strategik untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang telah direncanakan.

## **A. Pengertian Evaluasi dan Pengendalian Strategi**

### **1. Evaluasi Strategi**

Evaluasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah penilaian, hasil yang belum diperoleh, upaya penilaian secara teknis dan ekonomis terhadap suatu bahan galian untuk kemungkinan pelaksanaan mendatang. Evaluasi merupakan satu mata rantai dari siklus perencanaan yang melibatkan empat tahapan pokok yang meliputi: formasi kebijakan (plan), implementasi (do), evaluasi terhadap implementasi (check), umpan balik terhadap implementasi kebijakan dan evaluasi terhadap kebijakan baru (act).

Kata evaluasi dalam bahasa Inggris adalah evaluation yang berarti penilaian. Dalam organisasi, evaluasi dapat diartikan sebagai proses pengukuran akan efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi, data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisis situasi program berikutnya.

Dalam Al-Qur'an evaluasi disebut dengan Al-Hisab yang berarti mengira, menafsirkan, menghitung dan menganggap. Misalnya firman Allah:

لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبْدُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: “Kepunyaan Allah-lah segala apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. dan jika kamu melabirkan apa yang ada di dalam hatimu atau kamu menyembunyikan, niscaya Allah akan membuat perhitungan dengan kamu tentang perbuatanmu itu. Maka Allah mengampuni siapa yang dikehendaki-Nya dan menyiksa siapa yang dikehendaki-Nya; dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (Q.S. Al-Baqarah ayat 284)

Dengan demikian Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan organisasi. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, maka dari itu evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Evaluasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan pada pengendalian strategi.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Taufiqurokhman, “Mengenal Manajemen Strategik” (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof,” Dr. Moestopo Beragama (2016). 32

## 2. Pengendalian Strategi

Ada beberapa pengertian pengendalian (controlling) yang dikemukakan oleh para ahli. Usman mengartikan pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.<sup>37</sup> Handoko mengartikan controlling (diartikan sebagai pengawasan) sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.<sup>38</sup> Pengendalian juga dapat diartikan sebagai tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana.

Secara sederhana pengendalian dapat diartikan sebagai proses penyesuaian pergerakan organisasi dengan tujuannya. Pengendalian strategi merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Istilah pengendalian strategi merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian intern.

Robert Anthony mengartikan sistem pengendalian strategi sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian strategi dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian strategi dalam suatu organisasi dan proses pengendalian strategi.<sup>39</sup>

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi

---

<sup>37</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Cet. II, Edisi IV, 534.

<sup>38</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1997), Cet. XI, Edisi II, 359

<sup>39</sup> Taufiqurokhman, “Mengenal Manajemen Strategik “Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof,” *Dr. Moestopo Beragama* (2016). 82

utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya.

## B. Tujuan Evaluasi dan Pengendalian Strategi

### 1. Tujuan Evaluasi Strategi

Evaluasi perlu diadakan dengan tujuan untuk menghindari kesalahan perhitungan pembiayaan, memilih strategi terbaik dari berbagai alternatif strategis yang ada, meningkatkan efisiensi iklan secara general, dan melihat apakah tujuan sudah tercapai. Di sisi lain, organisasi kadang-kadang enggan untuk mengadakan evaluasi karena biayanya yang mahal, terdapat masalah dengan penelitian, ketidaksetujuan akan apa yang hendak dievaluasi, merasa telah mencapai tujuan, dan banyak membuang waktu.

Dalam Al-Qur'an evaluasi memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- a. Untuk menguji daya kemampuan manusia beriman terhadap berbagai macam problema kehidupan yang dihadapi, tercantum dalam al-Qur'an:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ  
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

“Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar”

- b. Untuk mengetahui sejauh mana atau sampai dimana hasil pendidikan wahyu yang diaplikasikan Rasulullah saw kepada umatnya seperti tercantum dalam al-Qur'an:

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ  
فَلَمَّا رَأَاهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ  
وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ

“Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al Kitab: “Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip”. Maka tatkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak di hadapannya, iapun berkata: “Ini termasuk karunia Tuhanku untuk mencoba Aku apakah Aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). dan barangsiapa yang bersyukur Maka Sesungguhnya dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan barangsiapa yang ingkar, Maka Sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya lagi Mulia”.

## 2. Tujuan Pengendalian Strategi

Tujuan pengendalian strategi adalah untuk memonitor serta mengevaluasi kemajuan terhadap usaha-usaha pencapaian sasaran organisasi, atau untuk mengarahkan atau memperbaiki proses strategi, atau merubah rencana stratejik yang lebih tepat agar sesuai dengan situasi lingkungan dan tujuan semula.

Hertz dalam Sharplin (1983), berpendapat bahwa agar pengendalian strategi dapat berhasil, maka suatu sistem pengendalian harus:

- Menentukan apa yang diharapkan terjadi pada organisasi atau sasaran-sasaran yang ingin dicapai organisasi (standar kinerja),
- Merinci hambatan-hambatan diantara unit-unit atau departement yang ada di dalam organisasi tersebut

Kedua hal tersebut perlu dilakukan karena unit-unit atau divisi-divisi dalam suatu organisasi dapat mempunyai tujuan dan sasaran yang saling berlawanan, tidak hanya diantara unit-unit itu sendiri tetapi juga terhadap organisasi secara keseluruhan. Pengendalian strategi berhubungan dengan penentuan arah yang benar dari suatu strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi setiap potensi permasalahan yang mungkin muncul, atau permasalahan-permasalahan yang terjadi pada bidang-bidang atau unit-unit tertentu, serta melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan.

### **C. Pengukuran Strategi**

Pengukuran strategik merupakan pengukuran kinerja yang mempunyai ruang lingkup terluas. Pengukuran ini ditujukan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya dalam jangka waktu panjang. Dengan kata lain pengukuran strategik adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategik yang dilakukan oleh manajer agar terhubung dengan strategi yang dipilih oleh organisasi.

Secara teori kualitas organisasi dalam beradaptasi dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi, Chakravarthy dalam artikelnya menyimpulkan sebagai berikut: organisasi yang beradaptasi dengan baik (*well-adapted firm*) adalah organisasi yang mampu menyesuaikan kekuatan yang dipunyai dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem administratifnya dengan strategi yang dipilih. Bahasa yang lebih populer menyebutkan, organisasi yang mempunyai strategi efektif dan efisien dalam mensinkronisasikan 7S Mc Kinsey (*strategy, structure, system, style, shared value staff and skill*). Kaplan menjelaskan bahwa kerangka kerja 7S Mc Kinsey adalah :

- a. Strategi adalah penempatan dan tindakan yang dilakukan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan bertahan dalam persaingan.

- b. Struktur adalah cara bagaimana orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut dibagi atas tugas, bidang keahlian, dan tanggung jawab dan bagaimana mereka saling berhubungan.
- c. Sistem adalah prosedur formal dan informal yang mengatur kegiatan sehari-hari meliputi: segala sesuatu dari sistem informasi manajemen, pengukuran kinerja, sistem penghargaan, perencanaan, biaya dan pengalokasian sumberdaya
- d. Skill/Keterampilan adalah kemampuan dan kompetensi unik yang ada dalam perusahaan.
- e. Shared value adalah nilai dan kepercayaan perusahaan yang pada akhirnya menjadi panduan karyawan dalam berperilaku
- f. Staff adalah sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan
- g. Style adalah gaya pendekatan pimpinan atau manajemen puncak terhadap keseluruhan operasional perusahaan

Menurut Richard Rumelt dalam Rue mengajukan empat kriteria yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi strategi yang telah berjalan, yaitu Konsistensi, Kesesuaian, Keunggulan dan Kelayakan serta Rerangka 7-S McKinsey.

#### **D. Tata Cara Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategik adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategik. Dalam mengadakan sebuah proses evaluasi, terdapat beberapa hal yang akan dibahas yaitu apa yang menjadi bahan evaluasi, bagaimana proses evaluasi, kapan evaluasi diadakan, mengapa perlu diadakan evaluasi, di mana proses evaluasi diadakan, dan pihak yang mengadakan evaluasi. Hal yang perlu dilakukan evaluasi tersebut adalah narasumber yang ada, efektifitas penyebaran pesan, pemilihan media yang tepat dan

pengambilan keputusan anggaran dalam mengadakan sejumlah promosi dan periklanan.<sup>40</sup>

Secara garis besar, proses evaluasi terbagi menjadi dua yaitu: diawal (pretest) dan diakhir (posttest). Pretest merupakan sebuah evaluasi yang diadakan untuk menguji konsep dan eksekusi yang direncanakan. Sedangkan, posttest merupakan evaluasi yang diadakan untuk melihat tercapainya tujuan dan dijadikan sebagai masukan untuk analisis situasi berikutnya.

Untuk mencapai evaluasi yang baik, diperlukan sejumlah tahapan yang harus dilalui yakni menentukan permasalahan secara jelas, mengembangkan pendekatan permasalahan, memformulasikan desain penelitian, melakukan penelitian lapangan untuk mengumpulkan data, menganalisis data yang diperoleh, dan kemampuan menyampaikan hasil penelitian. Dalam hal ini terdapat tiga hal pokok dalam evaluasi, yaitu:

1. Memeriksa kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan.
2. Pengukuran kinerja
3. Mengambil langkah-langkah perbaikan.

Dalam pelaksanaan evaluasi ada delapan hal penting yaitu pejabat strategik, misi organisasi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan policy.

1. Pejabat Strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi.
2. Misi organisasi adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang dari organisasi sejenisnya yang lain. Suatu misi organisasi didefinisikan dalam ruang lingkup operasional organisasi.

---

<sup>40</sup> Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Gramedia Pustaka Utama, 2002).99-102

3. Peluang dan Ancaman Eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
4. Kekuatan dan Kelemahan Internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional adalah aktivitas dalam evaluasi strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi dalam mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.
5. Tujuan Jangka Panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar organisasi. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.
6. Strategi adalah berarti bahwa cara agar tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Strategi dalam organisasi mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, akuisisi, pengembangan, likuidasi dan joint venture.
7. Tujuan Tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi
8. Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

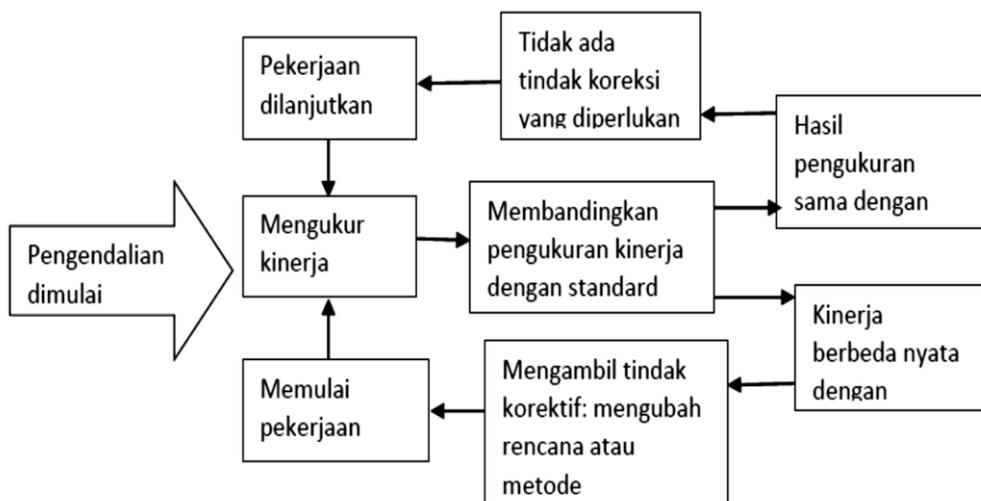
## E. Proses Pengendalian Strategi dan Pengukuran Kinerja

### 1. Proses Pengendalian Strategi

Walaupun sistem pengendalian harus dibuat sesuai dengan situasi yang khusus, tetapi sistem pengendalian mengikuti proses dasar yang sama, biasanya mengikuti beberapa langkah. Pearce dan Robinson menyebutkan empat langkah, sebagai berikut: (1) menetapkan standar kinerja, (2) mengukur kinerja sebenarnya, (3) mengidentifikasi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan dan (4) memulai tindakan pembedulan.<sup>41</sup> Suyanto menyebutkan enam langkah sebagai berikut :

- Menentukan apa yang dikendalikan
- Menetapkan standar
- Mengukur kinerja
- Membandingkan kinerja dengan standar
- Menentukan alasan penyimpangan
- Melakukan tindakan koreksi

Berikut ini adalah alur proses pengendalian stratejik jika digambar:



<sup>41</sup>John A.Pearce II & Richard B.Robinson,Jr, *Manajemen Strategis...*, 405-406.

Model di atas biasanya digunakan untuk menggambarkan bagaimana langkah-langkah proses pengendalian dilakukan. Evaluasi dan Kontrol memastikan agar korporasi mencapai apa yang seharusnya dilaksanakan. Evaluasi dan Kontrol membandingkan performance (prestasi kerja) dengan hasil yang diharapkan dan memberikan umpan balik (feedback) terpenting kepada manajemen agar hasil evaluasi dapat diambil tindakan perbaikan sesuai dibutuhkan. Proses ini dapat dilihat sebagai model feedback lima langkah (five-step feedback model):

- a. Menentukan apa yang hendak diukur.

Para manajer puncak (top managers) dan Manajer operasional (operational manager) perlu menentukan apa saja proses-proses dan hasil-hasil implementasi yang akan dimonitor serta dievaluasi. Proses dan hasil implementasi harus mampu diukur dengan cara yang objektif dan konsisten. Fokus harus pada elemen-elemen yang paling signifikan dalam satu proses – elemen-elemen yang menyebabkan proporsi pengeluaran tertinggi atau jumlah masalah yang paling besar. Pengukuran harus dibuat untuk semua bidang penting, apapun kesulitannya.

- b. Menetapkan standar performa.

Standar yang digunakan untuk mengukur performance adalah bermacam-macam rumusan, sasaran strategik yang mendetil. Standard performance merupakan tolok ukur hasil performance yang dapat diterima. Masing-masing standar biasanya mencakup batas toleransi (tolerance range), yang menentukan aneka deviasi atau penyimpangan yang dapat diterima. Standar dapat ditentukan tidak hanya untuk output final, tetapi juga untuk tahap-tahap awal output produksi.

- c. Mengukur actual performance.

Pengukuran (tolok ukur) harus dibuat pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

- d. Membandingkan actual performance dengan standar.

Jika hasil-hasil actual performance ada dalam batas toleransi yang dikehendaki, proses pengukuran berhenti di sini.

- e. Mengambil tindakan korektif.

Jika hasil-hasil aktual berada di luar batas toleransi yang dikehendaki, harus diambil tindakan untuk mengoreksi deviasi atau penyimpangan. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini harus dijawab:

- a. Deviasi hanyalah fluktuasi peluang ?
- b. Proses-proses dilaksanakan tidak tepat ?
- c. Proses tepat untuk mencapai standar yang dikehendaki? Tindakan yang harus diambil tidak hanya mengoreksi penyimpangan, tetapi juga mencegah agar penyimpangan yang sama tidak terulang kembali.

Manajemen puncak (Top management) sering lebih baik dari pada dua langkah model kontrol pertama dari pada dalam tiga langkah susulan terakhir. Top manager cenderung menetapkan sistem kontrol dan kemudian menugaskan implemtasi pada manajer-manajer lain. Ini dapat memberikan hasil-hasil yang tidak menguntungkan, ada empat jenis dasar pengendalian strategi antara lain:

- 1) Pengendalian premis

Setiap strategi didasari pada perencanaan atas premis tertentu yaitu asumsi atau prediksi. Proses manajemen dari pemeriksaan secara sistematis dan terus-menerus untuk menentukan apakah pemikiran yang menjadi dasar strategi masih berlaku atau tidak. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri.

- 2) Pengamatan strategi

Usaha manajemen untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar perusahaan, yang mungkin sekali memengaruhi pelaksanaan strategi di masa depan.

3) Pengendalian berupa peringatan khusus

Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti, dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi perusahaan karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan.

4) Pengendalian atas implementasi

Usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Hal ini biasanya berkaitan dengan tujuan khusus strategi atau proyek dan dengan pemeriksaan peristiwa penting yang ditentukan sebelumnya.

Ada 4 jenis pengendalian strategis, menurut Pearce & Robinson, seperti telah disinggung di atas, yaitu:

1. Pengendalian premis
2. Pengamatan strategis
3. Pengendalian berupa peringatan khusus
4. Pengendalian atas implementasi<sup>42</sup>

Pengendalian premis (premis control) dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan terus menerus apakah prinsip yang mendasari strategis masih berlaku. Jika sebuah premis utama tidak lagi terpenuhi, strategi itu mungkin harus dirubah. Lebih cepat suatu premis yang tidak sah dikenali dan ditolak, maka semakin baik peluang suatu perubahan yang dapat diterima dalam strategi yang dapat digunakan. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri. Dengan kata lain

---

<sup>42</sup>John A.Pearce II & Richard B.Robinson,Jr, *Manajemen Strategis...*, 399.

premis control mengecek secara sistematis dan kontinyu, apakah premis, asumsi dan prediksi dalam analisis lingkungan masih valid.

Berdasarkan pada sifatnya, pengendalian premis merupakan pengendalian terfokus, tetapi pengamatan strategis bersifat tidak terfokus. Pengamatan strategis (strategic surveillance) dirancang untuk memantau secara luas berbagai peristiwa didalam dan di luar perusahaan yang mungkin sekali mempengaruhi jalan strateginya. Ide dasar di balik pengamatan strategi begitu penting, namun informasi yang tidak diantisipasi mungkin ditemukan oleh suatu pemantauan umum dari sumber-sumber informasi yang banyak. Pengamatan strategis harus dipertahankan agar tetap tidak terfokus dan harus merupakan sebuah “pemindai lingkungan” yang fleksibel. Strategic surveillance memonitor rangkaian kejadian yang luas di dalam maupun di luar organisasi yang mempengaruhi tindakan strategi organisasi.

Pengendalian berupa peringatan khusus (special alert control) adalah pemikiran kembali yang teliti dan kebanyakan cepat dari strategi organisasi karena sebuah peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan. Dalam banyak organisasi, tim krisis menangani tanggapan awal organisasi terhadap peristiwa-peristiwa tak terduga yang menimbulkan efek segera pada strateginya. Misalnya pada masa penerimaan siswa baru, sedikit sekali jumlah siswa yang mendaftar atau sedikit jumlah lulusan SMA yang diterima di PTN dan lulus SMBPTN.

Pengendalian atas implementasi (implementation control) adalah usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Dua jenis dasar pengendalian atas implementasi adalah

- ❖ Pemantauan daya dorong; Usaha khusus yang merupakan langkah awal dalam melaksanakan suatu strategi yang luas, biasanya melibatkan komitmen sumber daya yang besar, tetapi umpan balik yang ditentukan diawal akan membantu manajemen menentukan apakah melanjutkan mengejar strategis adalah sesuai atau membutuhkan penyesuaian atau perubahan besar,
- ❖ Pemeriksaan peristiwa penting; Pada suatu waktu atau pada saat selesainya bagian utama dari sebuah strategi yang lebih besar, dimana para manajer telah menetapkan bahwa mereka akan melaksanakan suatu jenis pemeriksaan “lanjuttidak lanjut” mengenai strategi mendasar yang berkaitan dengan strategi yang lebih besar.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja ditujukan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan baik dengan lingkungannya dalam jangka waktu panjang, Dengan kata lain pengukuran kinerja adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategik yang dilakukan oleh manajer yang terhubung dengan strategi yang dipilih oleh organisasi.

Secara teori, kualitas organisasi dalam beradaptasi dapat dievaluasi melalui beberapa dimensi, Chakravarthy dalam artikelnya menyimpulkan sebagai berikut: a) Strategi organisasi sesuai dengan struktur industri dan suasana, b) Struktur organisasi sesuai dengan lingkungannya dan strategi, c) Sistem manajemen sesuai dengan strategi dan struktur organisasi, d) Gaya manajemen disesuaikan dengan kontek strategi.

Organisasi yang beradaptasi dengan baik (*well-adapted firm*) adalah organisasi yang mampu menyesuaikan kekuatan yang dipunyai dengan kesempatan yang ada di lingkungannya dan menyelaraskan berbagai sistem

administratifnya dengan strategi yang dipilih. Kravchuk dan Shack memberikan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan ukuran kinerja:

- a. Memformulasikan tujuan, strategi dan misi yang koheren dan jelas
- b. Mengembangkan strategi pengukuran yang eksplisit.
- c. Melibatkan pengguna-pengguna kunci pada fase perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja
- d. Merasionalisasi struktur rencana sebagai awal dari pengukuran kinerja
- e. Mengembangkan beberapa ukuran untuk pengguna yang beragam sesuai dengan yang dibutuhkan
- f. Menyediakan sebuah gambaran jelas dari kinerja pengguna
- g. Adanya review dan revisi terhadap sistem pengukuran secara periodik
- h. Take accounts of upstream, downstream, dan lateral complexities
- i. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan.<sup>43</sup>

Konsep pengukuran kinerja mengacu pada konsep value for money (VFM). Konsep value for money terdiri dari tiga elemen utama yaitu:

- a. Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (Uang/kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrakstruktur dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.
- b. Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output
- c. Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara

---

<sup>43</sup> Taufiqurokhman, "Mengenal Manajemen Strategik "Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof."95-96

output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Pengukuran/penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut De Bruijn dan Mahmudi, tujuan pengukuran/penilaian kinerja antara lain:

- a) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja pada organisasi digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.

- b) Menyediakan sarana pembelajaran organisasi.

Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

- c) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.

Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfer tersebut dapat terwujud

dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

- d) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment.

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward (kenaikan gaji, tunjangan, promosi) atau punishment (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung system gaji berbasis kinerja. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan reward, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan knowledge, skill, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

- e) Memotivasi pegawai.

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh reward. Reward tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

- f) Menciptakan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya.<sup>44</sup>

Era informasi dalam globalisasi membuat banyak Perusahaan berada pada lingkungan bisnis yang kompleks dan kompetitif. Situasi bisnis yang dinamis menuntut para pimpinan dan jajaran manajemen Perusahaan melakukan

---

<sup>44</sup> Taufiqurokhman, "Mengenal Manajemen Strategik "Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof."97-97

pengukuran kinerja yang dapat mengetahui keadaan dan posisi Perusahaan, juga sistem yang mampu memberikan gambaran secara komprehensif perihal kinerja Perusahaan dan dapat menjembatani strategi dan implementasi strategi Perusahaan. Karenanya, dibutuhkan alat eksekusi strategi yang mampu menjawab tantangan-tantangan tersebut. Pendekatan Balanced Scorecard digunakan sebagai alat untuk menterjemahkan sasaran strategis Perusahaan ke dalam serangkaian aktivitas kerja yang saling terkait dan memiliki hubungan sebab-akibat, yang dapat diukur dan dipantau untuk memastikan tujuan strategis Perusahaan dapat tercapai.

Konsep Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, terdiri dari dua indikator utama, yaitu Lagging indicator dan Leading indicator. Lagging indicator adalah indikator akibat, merupakan ukuran yang teridentifikasi setelah sesuatu terjadi, yang memberikan informasi mengenai posisi Perusahaan dan apa yang harus dilakukan. Sedangkan Leading indicator adalah indikator sebab, berisi inisiatif-inisiatif atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mendukung pencapaian Lagging indicator.

Melalui dua indikator inilah, Balance Scorecard memungkinkan Perusahaan menyeimbangkan hasil dengan penggerak kinerja. Komponen perspektif dalam Lagging indicator meliputi aspek Financial dan Customer, sedangkan Leading indicator meliputi Internal Business Process dan Learning and Growth. Berikut ini adalah paparan mengenai keempat persepektif tersebut:

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan memberikan gambaran apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan dampak terhadap tujuan utama Perusahaan. Bagi Profits Organisation, indikator yang digunakan dalam

melakukan penilaian dalam perspektif Financial adalah indikator seperti: keuntungan, pendapatan, biaya, utilisasi asset, dsb.

## 2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)

Perspektif ini memberikan gambaran kepada Perusahaan atas pentingnya aspek Pelanggan sebagai kontributor untuk mendorong pencapaian financial Perusahaan. Dalam perspektif ini, BSC mengukur aspek-aspek seperti: ukuran pangsa pasar (market share), retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dsb.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)

Perspektif ini berisi rangkaian proses atau aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan oleh Perusahaan, dalam usahanya untuk mencapai sasaran-sasaran pada perspektif Pelanggan dan perspektif Keuangan, seperti: mengembangkan produk baru, meningkatkan kapasitas produksi, membangun jaringan usaha baru, meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga, dsb.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

Perspektif ini mengidentifikasi hal-hal yang harus dipersiapkan oleh Perusahaan, agar dapat menjalankan aktivitas proses bisnis secara optimal, seperti: mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang kompeten, membangun infrastruktur penunjang yang diperlukan (teknologi, informasi, dsb), membangun Budaya Organisasi, dsb.

Dengan menggunakan metode Balanced Scorecard di atas, maka pimpinan dan jajaran manajemen dapat merumuskan strategi yang tepat bagi Perusahaan, sekaligus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang seimbang, antara aspek keuangan dan aspek non keuangan.

## G. Glosarium

Pengendalian dan evaluasi strategi bagi perusahaan sangatlah penting dan tidak bisa di pisahkan. Pengendalian dan evaluasi strategi merupakan usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui dimana kelemahan dari strategi yang sudah diterapkan. Selain itu, pengendalian dan evaluasi strategi digunakan perusahaan untuk memaksimalkan strategi di perusahaan tersebut. Sehingga dalam penerapan dan berjalannya strategi dapat dikurangi atau ditambah sesuai dengan hasil pengamatan dan evaluasi. Tujuan final dari pengendalian dan evaluasi strategi adalah untuk mencapai tujuan perusahaan agar lebih cepat, efisien dan akurat.

Faktor dalam pengendalian dan evaluasi strategi di setiap perusahaan tidaklah sama. Perbedaan ini disebabkan oleh strategi perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya dalam menggunakan strategi berbeda. Sehingga faktor –faktor yang akan dihadapi otomatis juga berbeda. Namun, secara umum proses pengendalian dapat digolongkan menjadi tiga tahapan. Tahapan ini diantaranya ialah mengukur hasil kinerja, membandingkan hasil kinerja dengan standart kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Setelah itu, dari perbandingan antara hasil pengukuran dengan standar yang ditetapkan perusahaan akan memberikan sebuah informasi. Langkah terakhir yaitu aksi apa yang akan dilakukan sebagai tindak lanjut dari pengendalian dan evaluasi.

Perusahaan dalam mengaplikasikan strategi tidaklah selalu mulus. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor. Namun, faktor yang terpenting dalam pengaplikasian strategi dalam perusahaan adalah kesalahan perusahaan itu sendiri. Dimana kesalahan yang dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi pada umumnya terbagi menjadi dua bentuk. Bentuknya ialah bagaimana cara perusahaan menerapkan strategi dan ketidakpastian dari penerapan strategi di sebuah perusahaan.

## **BAB. VI**

### **ANALISIS SWOT DALAM PENDIDIKAN**

Perubahan dan kemajuan zaman tidak dapat kita hindari. Perubahan zaman yang semakin modern mengharuskan kita untuk dapat beradaptasi agar tidak ketinggalan zaman dan ikut serta dalam perubahan yang terjadi. Dalam rangka menanggapi dinamika dan perubahan zaman yang semakin maju, lembaga pendidikan juga dituntut agar dapat mengambil bagian dalam menata perubahan. Oleh karena itu, dunia pendidikan harus dapat menyesuaikan perkembangan zaman yang terjadi agar keluaran pendidikan dapat bersaing dalam perubahan dengan baik. Sekolah sebagai suatu lembaga yang berfungsi membentuk dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia harus dapat mengikuti perubahan- perubahan tersebut.

Berkenaan dengan hal itu, yang menjadi satu permasalahan yang dihadapi di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Pendidikan merupakan hal yang penting karena pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara, maka perlu usaha untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Selain itu, pendidikan juga harus mampu untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah tercantum dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, Bab I pasal 1 ayat 1 mengatakan bahwa: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Dari hal tersebut dapat kita ketahui bahwa tujuan pendidikan adalah agar peserta didik dapat memiliki kekuatan

spiritual, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya sehingga dapat mengikuti perubahan zaman.

Dengan adanya perkembangan zaman tersebut maka pendidikan harus mampu mencapai tujuan pendidikan serta ikut serta dalam perubahan yang terjadi, kuncinya lembaga pendidikan harus mampu tetap bertahan di tengah-tengah perubahan dengan memahami posisi, dan apa yang sedang terjadi serta apa yang perlu dipersiapkan untuk menjadi bagian dari perubahan zaman.

Dengan demikian diperlukan strategi atau cara yang harus diambil untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan supaya peserta didik dapat menjadi bagian dari perubahan. Dalam manajemen pendidikan terdapat manajemen strategik, yang mampu mengetahui dan merencanakan strategi, agar sekolah dapat tetap bertahan dan makin meningkatkan mutunya dikemudian hari.

Dalam manajemen strategik hal yang paling mendasar adalah analisis dari berbagai sudut pandang baik itu bersifat internal dan eksternal, yang biasa kita kenal dengan analisis SWOT (strengths, weakness, opportunity, and threats). Dalam analisis SWOT tersebut, lembaga pendidikan dapat melihat kekuatan, kelemahan dari lingkungan internal sekolah kemudian melihat peluang dan hambatan dari lingkungan eksternal sekolah.

Dalam sejarahnya George Albert Smith Jr dan C Roland Christensen pakar Harvard Business School (HBS) Unit Kebijakan pada tahun 1950 telah menggunakan SWOT dalam strategi organisasi dan pemasaran. SWOT kemudian dikembangkan hingga sekarang. Pengembangan tersebut tidak hanya dalam skala organisasi bisnis akan tetapi telah digunakan sebagai metode strategis dalam berbagai organisasi guna memaksimalkan tujuan suatu organisasi.

SWOT merupakan singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan Threats (ancaman). (Sallis, 2012:221) Metode strategis yang digunakan dalam mengukur bentuk-bentuk kemungkinan yang dapat

dimanfaatkan serta dimaksimalkan kesempatan maupun kekuatan dan serta mengatasi bentuk-bentuk ancaman dan kelemahan. Dengan analisis SWOT memungkinkan dapat diidentifikasi faktor-faktor positif maupun negatif yang mempengaruhi implementasi suatu organisasi baik secara internal maupun eksternal.

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. Tantangan dalam dunia pendidikan khususnya bagi para pelaksana perencanaan dan manajemen, pengambil kebijakan urusan pendidikan dalam hal ini pemerintah, harus memiliki alat atau piranti untuk mengevaluasi sampai sejauh mana pembangunan pendidikan terutama kinerja layanan pendidikan bagi masyarakat dapat tercapai secara optimal. Salah satu strategi manajerial yang dikembangkan untuk menjamin sebuah organisasi (sekolah) memiliki daya tahan dan daya hidup dari masa sekarang dan berkelanjutan sampai masa yang akan datang yaitu dengan melakukan analisis SWOT.

## A. Pengertian Analisis SWOT

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata analisis diartikan sebagai proses pemecahan masalah atau permasalahan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya dan dapat juga diartikan sebagai pengkajian terhadap suatu peristiwa (tindakan, hasil pemikiran dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Adapun kata SWOT Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Freddy Rangkuti, “*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*”, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal 19

Sedangkan Gitosudarmo memaparkan bahwa SWOT merupakan pendekatan dari Strengths, Weakness, Opportunity, and Threats, yang dapat diterjemahkan menjadi: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”. Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat kesempatan atau opportunity yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan serta tantangan yang menghadang di depan kita.<sup>46</sup>

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (Strength) kelemahan (Weakness), peluang (opportunity) dan ancaman (threat) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman dikelompokkan ke dalam faktor eksternal.<sup>47</sup>

Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (Threats) SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal strengths dan weakness serta lingkungan eksternal opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness).<sup>48</sup>

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas bahwa Analisis SWOT adalah Proses yang didasarkan pada logika dengan Menggunakan Metode dan

---

<sup>46</sup>Indriyo Gitosudarmo, “*Manajemen Keuangan*”, (Yogyakarta: BPFE. Hanafi, 2001), hal 115

<sup>47</sup>Ahmad, “*Manajemen Strategi*”, (Makasar: Nas Media Pustaka, 2020) 57.

<sup>48</sup>Rahayu Puji Suci, “*Esensi Manajemen Strategi*,” (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015) 68-69

pendekatan dari sudut pandang Memaksimalkan Strengths (Kekuatan), Opportunity (Peluang), dan secara bersamaan meminimalisir Weakness (Kelemahan), dan Threats (Ancaman), yang terjadi didalam sebuah organisasi.

Menurut boseman, at al (1989:6) ada 7 tahap proses manajemen strategik (1) melakukan analisis SWOT secara cermat dan akurat (2) melakukan formulasitentang misi organisasi; (3) melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi (4) menetapkan sasaran strategis organisasi; (5) menetapkan strategi organisasi; (6) melaksanakan strategi organisasi;(7) melakukan control strategi organisasi. Analisis SWOT merupakan salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal. (Sagala:2013)

#### **Adapun contoh komponen internal**

- a. Tenaga kependidikan dan staf adminstrasi
- b. Ruang kelas,
- c. laboratorium, dan fasilitas sarana prasarana (lingkungan belajar)
- d. Para siswa
- e. Anggaran operasional.
- f. Program riset dan pengembangan IPTEK.
- g. Organisasi atau dewan lainnya dalam sekolah.
- h. Kurikulum yang digunakan.

#### **Adapuncontoh komponen eksternal adalah:**

- a. Tempat kerja dan prospektif bagi lulusan
- b. Orang tua dan keluarga siswa

- c. Lembaga pendidikan pesaing lainnya
- d. Sekolah atau lembaga pendidikan tinggi atau persiapan lanjutan
- e. Demografi sosial dan ekonomi penduduk
- f. Badan-badan penyanggah dana

### **Komponen Analisis Swot dalam pendidikan**

Analisa SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai factor masukan, yang kemudian dikelompokan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis ini terbagi menjadi 4 komponen dasar yaitu:<sup>49</sup>

Kekuatan (*Strenghts*) merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan. Kekuatan dalam lembaga sekolah/madrasah dapat berupa kemampuan-kemampuan khusus/spesifik, SDM yang menandai, image organisasi, kepemimpinan yang cakap dan lain-lain. Faktor-faktor kekuatan dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus, yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif lembaga pendidikan tersebut. Dikatakan demikian karena satuan pendidikan memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih unggul dari para pesaingnya dalam memuaskan pelanggan (peserta didik dan orang keuangan, citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat, loyalitas pengguna dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

Kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan

---

<sup>49</sup>Ahmad, " *Manajemen Strategi*", (Makasar: Nas Media Pustaka, 2020) 57-58

kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Ada beberapa faktor kelemahan yang harus segera dibenahi oleh para pengelola lembaga pendidikan, antara lain; (1) lemahnya SDM dalam lembaga pendidikan. (2) sarana dan prasarana yang masih sebatas pada sarana wajib saja. (3) lembaga pendidikan swasta umumnya kurang bisa menangkap peluang, sehingga mereka hanya puas dengan keadaan yang dihadapi sekarang ini. (4) output lembaga pendidikan belum sepenuhnya bersaing dengan output lembaga pendidikan yang lain.

Peluang (*Opportunities*) adalah sebagai situasi lingkungan eksternal yang menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Situasi lingkungan tersebut, misalnya: (1) kecenderungan penting yang terjadi di kalangan peserta didik, (2) identifikasi suatu layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian, (3) perubahan dalam keadaan persaingan, (4) hubungan dengan para pengguna atau pelanggan,

Ancaman (*Threats*) merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan.

## 1. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

Informasi hasil analisis SWOT akan dimanfaatkan sebagai umpan balik dalam mempertajam rumusan misi, dasar perumusan tujuan yang rasional dan menjadi acuan dalam menyusun strategi serta rencana kegiatan yang dilakukan. Para ahli manajemen berpendapat bahwa dalam kerangka Rencana strategi setelah Visi dan Misi, kegiatan berikutnya yang dilakukan analisis lingkungan Internal dan Eksternal. Kemudian dilanjutkan dengan tahap perumusan tujuan, sasaran yang rasional, penyusunan strategi, program dan kegiatan yang tepat dilakukan.

Tujuan yang hendak dicapai dari pencermatan tersebut adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi, sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang, sesuai dengan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki menuju tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, dengan menggunakan informasi dari hasil pencermatan tersebut organisasi lebih berkemampuan untuk mengambil langkah-langkah dalam jangka panjang.

Tujuan SWOT adalah mengidentifikasi berbagai permasalahan yang berkembang yang dimungkinkan menghambat, menghalangi, atau mengganggu berlangsungnya kehidupan organisasi. (Makmun:1999)

Dengan analisis SWOT setiap pembaru organisasi akan lebih memahami dan menanggapi faktor faktor penting dari kinerja organisasi. Dengan analisis posisi, akan menghasilkan kedudukan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menghadapi teknologi baru, kecendrungan kehidupan masyarakat, pesaing baru dan kecendrungan moralitas para personel organisasi. Sebelum strategi disusun, data tersebut selanjutnya diinterpretasikan ke dalam pilihan-pilihan tindakan sesuai dengan kegiatannya, sehingga menentukan pilihan sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan. (Irian: 2011)

Dalam, dunia pendidikan analisis ini digunakan untuk mengevaluasi fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi proses belajar mengajar, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembang iklim akademik fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat dan sebagainya dilibatkan. Maka untuk mencapai tingkat kedisiplinan setiap fungsi dan faktor-faktornya dilakukanlah analisis SWOT (Depdiknas, 2002) .

## **2. Pendekatan Analisis SWOT**

Terdapat dua pendekatan dalam analisis SWOT agar lebih mudah dalam melaksanakan analisis SWOT, yaitu<sup>50</sup>:

### **1. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kualitatif.**

Pendekatan secara kualitatif artinya melakukan analisis secara mendalam terhadap faktor- faktor internal dan eksternal lembaga dengan menggunakan berbagai metode kualitatif. Data yang digunakan dalam melakukan analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif adalah data yang dideskripsikan berupa kata- kata dan bukan berupa angka, metode yang digunakan seperti wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi.

Data yang akurat dan valid menjadi faktor terpenting dalam keberhasilan analisis. Pengumpulan data juga dapat dilakukan dengan menghadirkan semua stakeholder lembaga. Kemudian secara parsipatoris melakukan diskusi analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan lembaga. Dari data yang diperoleh kemudian disistematisasikan dalam bentuk matriks/table SWOT yang kemudian dirumuskan kebijakan- kebijakan strategis yang harus dilakukan oleh lembaga. Matriks SWOT yang bisanya digunakan analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif adalah matriks SWOT Klasik (SWOT-K).

### **2. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kuantitatif.**

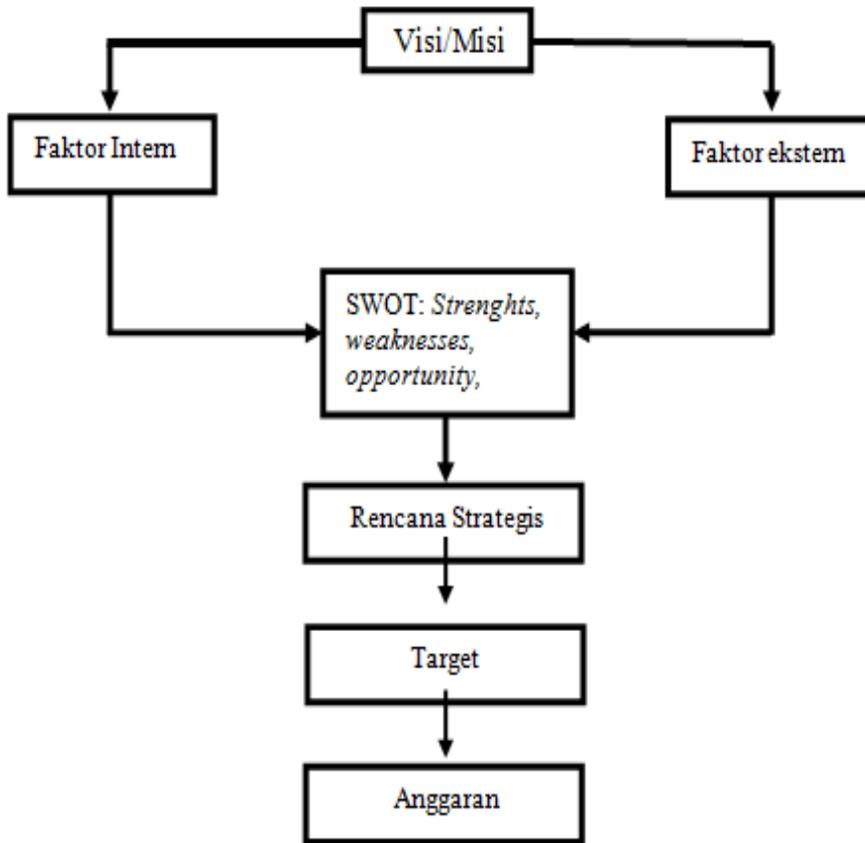
---

<sup>50</sup>Zuhud Suriono, "Analisis SWOT dalam Identifikasi Mutu Pendidikan", ALACRITY Vol.1 no. 3 (Oktober 2021) 97-98 Diakses 15 Maret 2022 di <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i3.50>

Pendekatan secara kuantitatif artinya melakukan analisis mengenai faktor-faktor internal dan eksternal lembaga dengan menggunakan berbagai metode kuantitatif. Data yang digunakan berupa angka-angka statistik, teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket. Oleh karena, itu penyusunan angket melalui kisi-kisi instrumen untuk menggali data sangat menentukan keabsahan data yang digunakan. Setelah didapatkan hasil dari analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif, biasanya dilakukan penghitungan dan kemudian perumusan strategi dengan menggunakan matriks 4 kuadran (SWOT-4K).

### **3. Implementasi dan Peran Analisis SWOT**

Dalam penerapan analisis SWOT tentunya terdapat beberapa cara yang dapat digunakan agar analisis SWOT dapat menghasilkan solusi agar dapat dengan baik mendapatkan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun kerangka kerja (framework) analisis SWOT menurut Imam Machali dan Ara Hidayat, (2016: 211), dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar: Analisa SWOT

Dari frame kerja tersebut terlihat peran analisis SWOT sebagai jembatan untuk membuat rencana strategi, menentukan target dan anggaran. Dari gambar tersebut dapat juga kita pahami bahwa dalam perencanaan pembuatan program dan kebijakan ada baiknya pengambilan kebijakan mengadakan analisis SWOT untuk mengetahui rencana strategi yang baik dan dapat meningkatkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Analisis SWOT akan memberikan informasi kepada para pengambil kebijakan tentang apa yang dapat menjadi dasar dan pertimbangan dalam mengambil keputusan, keputusan akan secara efektif sehingga sekolah dapat memungkinkan mencapai tujuannya.

Analisis SWOT juga dapat mengidentifikasi dan mengetahui apa yang sebenarnya terjadi di dalam lembaga pendidikan itu sendiri sehingga para pengambil kebijakan dapat mengambil rencana strategi dan kebijakan yang tepat untuk perbaikan atau peningkatan. Analisis SWOT juga dapat membantu untuk menentukan prioritas program, dan dapat membantu pengalokasian sumber daya, seperti sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, dan sebagainya untuk lebih efektif.

Analisis SWOT adalah perangkat analisa yang paling populer, terutama untuk kepentingan perumusan strategi. Asumsi dasar yang melandasinya adalah bahwa organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Analisis SWOT mampu bertahan sebagai alat perencanaan yang masih terus-menerus digunakan sampai saat ini, hal ini membuktikan kehebatan analisis SWOT dimata pengambil kebijakan.

Meskipun banyak mendapat kritikan dari berbagai pihak namun nyatanya analisis SWOT masih digunakan hingga saat ini karena dianggap dapat memberikan kesimpulan kepada pemegang kebijakan mengenai keadaan lingkungan internal dan eksternal sehingga akan dapat membuat rencana strategi yang baik untuk kedepannya.<sup>51</sup>

#### **4. Model Analisis Swot**

Analisis SWOT adalah bagian dari tahap tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan.

---

<sup>51</sup>Zuhud Suriono, "Analisis SWOT dalam Identifikasi Mutu Pendidikan", *ALACRITY* Vol.1 no. 3 (Oktober 2021) 100 Diakses 15 Maret 2022 di <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i3.50>

Dalam tahap pengumpulan data dapat dilakukan dengan menganalisis keadaan organisasi baik internal maupun eksternal. Menurut Irham Fahmi untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal.

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weakness (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Sedangkan Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan.

Setelah dilakukan analisa lingkungan eksternal dan internal maka proses selanjutnya berdasarkan analisa eksternal akan dirumuskan variabel kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman dalam bentuk matrik internal factor (IFAS) dan matrik eksternal factor (EFAS). Selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategis sekolah. Salah satu model pemecahan masalah yang dapat digunakan adalah model matriks SWOT. Berdasarkan SWOT matrik tersebut dapat disusun dan alternatif strategi yang tersedia yaitu: SO, WO, ST dan WT.

### **Matrik SWOT Analysis**

	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>IFAS</b>	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>EFAS</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
Tentukan 5-10 peluang Eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan Peluang
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>

Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi masalah	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
--	---	---

Adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST dan Strategi WT. Pada ilustrasi di atas dapat diketahui bahwa analisis SWOT menghasilkan 4 kuadran utama, yaitu kuadran 1, kuadran 2, kuadran 3, dan kuadran 4. Setiap kuadran menggambarkan keadaan real dari sebuah organisasi, tergantung mana yang dominan Strength, Weakness, Opportunity atau Threats.<sup>52</sup>

### 3. Strategi SO (Strengths-Opportunities)

Kuadran Pertama. Pada Kuadran ini, situasi sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Posisi ini merupakan posisi yang diharapkan oleh perusahaan, dimana kekuatan internal yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

Ini merupakan situasi yang paling menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*) artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga dapat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

---

<sup>52</sup>Susilawati, Iis, And Harun, Muhammad. " Analisis Swot Sebagai Dasar Strategi Branding Pada Madrasah Ibtidaiyah Alhidayah, Cireunde, Ciputat" *Tarbawi*, Volume 3 Number 01 (30 June 2017) 115

#### **4. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)**

Pada kuadran ini, organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi organisasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Salah satu alternative strategi WO adalah merekrut dan melatih staf dengan kemampuan teknis yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Perusahaan menghadapi peluang pasar tapi memiliki kelemahan internal. Strategi yang harus: digunakan adalah. (Turn around strategy) Turn around strategy, yaitu strategi untuk melakukan pembenahan/perbaikan terhadap kondisi bisnis yang ada sekarang melalui pencarian metode lain agar perusahaan efisien, penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja yang tidak produktif, pemotongan aktifitas yang tidak perlu dilakukan, merapikan distribusi dan lain-lain.

#### **5. Strategi ST (Strengths-Threats)**

Pada kuadran ini bisa digambarkan bahwa suatu organisasi dalam menghadapi berbagai ancaman, organisasi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tapi masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi strategi.

Diversifikasi strategi adalah Organisasi dalam keadaan mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi

sebelumnya. Oleh karena organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktiknya.

## **6. Strategi WT (Weaknesses-Threats)**

Dalam kondisi ini situasi yang dialami sebuah organisasi sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

(Strategi defensif) Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataan, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, agar existensi lembaga tidak hilang, melakukan banyak evaluasi, penataan ulang, dan perlahan memperbaiki keadaan.<sup>53</sup>

## **B. Urgensi dan Matrik Analisis SWOT dalam Pendidikan**

Berbicara mengenai tantangan dalam bidang pendidikan tidak terlepas dari pengaruh globalisasi yang menerpa seluruh aspek kehidupan. Ada beberapa tantangan yang diakibatkan oleh globalisasi antara lain:

### **1. Tantangan di bidang politik**

Politik kenegaraan banyak berkaitan dengan masalah bagaimana lembaga itu membimbing, mengarahkan dan mengembangkan kehidupan bangsa dalam jangka panjang. Pengarahan tersebut didasarkan atas falsafah negara yang mengikat semua faktor perkembangan bangsa dalam proses pencapaian tujuan negara, oleh karena itu, suatu lembaga pendidikan yang tidak bersedia mengikuti

---

<sup>53</sup>Rahayu Puji Suci, "Esensi Manajemen Strategi," (Sidoarjo: Zifatama Publisier, 2015) 69-70

politik negara akan merasakan bahwa politik itu menjadi tekanan (pressure) terhadap cita-cita lembaga tersebut.

## **2. Tantangan di bidang kebudayaan**

Kebudayaan sebagai hasil budidaya manusia baik yang bersifat material maupun mental spiritual dari bangsa itu sendiri atau bangsa lain. Suatu perkembangan kebudayaan dalam abad modern ini tidak dapat terhindar dari pengaruh kebudayaan bangsa lain. Kondisi demikian menyebabkan timbulnya proses akulturasi di mana faktor nilai yang mendasari kebudayaan sendiri sangat menentukan daya tahan bangsa tersebut. Kehadiran alat-alat canggih seperti komputer, radio, televisi dan alat-alat elektronik lainnya akan berpengaruh terhadap proses pembelajaran. Alat-alat canggih ini akan membawa tantangan bagi pendidik dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu lembaga pendidikan Islam harus merespon perkembangan teknologi itu dengan pemanfaatan sumber-sumber informasi yang telah ada kepada hal-hal yang bersifat positif.

## **3. Bidang Iptek**

yang mengalami perkembangan yang begitu cepat, utamanya dengan penggunaan berbagai teknologi canggih seperti computer dan satelit. Kekuatan pertama gelombang globalisasi ini membuat bumi seakan-akan menjadi sempit dan transparan. Dalam waktu yang singkat dapat dihimpun informasi global yang terinci dan teliti dalam berbagai bidang.

## **C. Kelemahan dan Tantangan Pendidikan Islam**

Pendidikan selalu bertumpu pada suatu wawasan kesejarahan, yakni pengalaman-pengalaman masa lampau, kenyataan dan kebutuhan mendesak masa kini, dan aspirasi serta harapan masa depan. Melalui pendidikan setiap masyarakat

akan memelihara nilai-nilai luhur sosial udayanya dan mengambil nilai-nilai baru yang bermanfaat. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Syauqi Bey:

## المحافظة على القديم الصالح والأخذ على الجديد الأصح

Artinya: “memelihara budaya lama yang baik dan mengambil budaya sekarang yang lebih baik”

Melalui pendidikan juga diharapkan dapat ditumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan objektif masa kini. Baik tuntutan dari dalam maupun tuntutan karena pengaruh dari luar masyarakat. Karena perubahan terus terjadi dan sulit diprediksi, maka menurut teori SDM, pendidikan tidak hanya memberikan pengetahuan kepada subjek didik agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya (realitas kehidupan), tetapi lebih dari itu untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dengan mempertinggi pengalaman moral.

Beranjak dari tujuan yang ada dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, maka lembaga pendidikan harus berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan berbagai strategi dengan menggunakan segala fasilitas yang dimiliki guna mewujudkan pendidikan yang baik agar siswa benar benar mampu untuk hidup dan menghadapi segala tantangan yang bakal dihadapinya.

Salah satu usaha pemerintah dalam mempersiapkan lulusan yang mampu menghadapi tantangan dunia kerja adalah dengan mengadopsi sistem pendidikan barat, karena Negara negara barat telah berhasil memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari segala strata dan bidang yang dibutuhkan masyarakat.

Para pemimpin dan ilmuwan di negara berkembang menaruh perhatian besar akan peran pendidikan dalam usaha mereka untuk mencapai kehidupan lebih baik. Pendidikan modern telah berhasil mengantarkan negara maju dari kemiskinan dan

keterbelakangan pada masa lampau sehingga mencapai tingkat seperti yang kita saksikan sekarang, sudah tentu akan berhasil juga mengantarkan negara berkembang seperti Indonesia untuk mencapai tingkat pasar kerja yang sebagaimana telah dicapai oleh negara maju.

Maka pendidikan barat pun diimpor ke negara-negara berkembang. Usaha mengirimkan tenaga ahli dari barat dan mengirim tenaga domestik ke barat mendapatkan prioritas tinggi. Dalam aplikatifnya, dapat kita lihat bahwa pertumbuhan pembangunan sekarang sudah agak meningkat bila dibandingkan dengan era sebelumnya

Namun demikian, yang masih menjadi tantangan berat untuk mewujudkan cita-cita pendidikan khususnya pendidikan Islam antara lain:

- a. Perubahan orientasi masyarakat suatu daerah. Persiapan menuju era industrialisasi telah menyebabkan orientasi pendidikan masyarakat berubah dari menuntut ilmu ke mengejar materi,
- b. Perubahan orientasi pendidikan umum lebih diutamakan daripada pendidikan keagamaan. Ini dikarenakan lulusan di sekolah umum lebih mudah mendapat kerja dan peluang kerjanya lebih banyak dibandingkan lulusan dari lembaga pendidikan agama,
- c. Kenyataan bahwa kualitas layanan pendidikan Islam terkesan lebih rendah dari layanan yang diberikan oleh pendidikan umum. Penyebab rendahnya kualitas pendidikan Islam antara lain: manajemen pendidikan yang kurang bagus, kualitas tenaga pengajar kurang baik, kurangnya dana operasional sehari-hari, dan ada pula karena ketiga-tiganya.

## **H. Glosarium**

Analisis SWOT adalah proses yang didasar pada logika dengan menggunakan metode dan pendekatan dari sudut pandang memaksimalkan strengths (kekuatan),

Opportunity (Peluang), dan secara bersamaan meminimalisir Weakness (Kelemahan), dan Threats (Ancaman), yang terjadi didalam sebuah organisasi.

Terdapat dua pendekatan dalam analisis SWOT agar lebih mudah dalam melaksanakan analisis SWOT, 1. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kualitatif adalah data yang dideskripsikan berupa kata- kata dan bukan berupa angka, metode yang digunakan seperti wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi. dan Analisis swot dengan pendekatan Kuantitatif. Adalah Data yang digunakan berupa angka-angka statistik, tehnik pengumpulan data dengan menggunakan angket. Oleh karena, itu penyusunan angket melalui kisi-kisi instrumen untuk menggali data sangat menentukan ke absahan data yang digunakan.

Salah satu model pemecahan masalah yang dapat digunakan adalah model matriks SWOT. Berdasarkan SWOT matrik tersebut dapat disusun dan alternatif strategi yang tersedia yaitu: SO, WO, ST dan WT.

## BAB. VII

### ISU-ISU STRATEGIK DALAM KOMPONEN MANAJEMEN SEKOLAH DAN IMPLEMENTASI

Pendidikan merupakan salah satu pilar pokok dalam pembangunan sebuah bangsa yang berarti, untuk menetapkan standar tinggi rendahnya derajat suatu bangsa, kita bisa melihat bagaimana mutu pendidikan yang diterapkan dalam bangsa tersebut. Semakin bagus mutu pendidikannya, maka semakin baguslah bangsa tersebut<sup>54</sup>. Sama halnya dengan majunya mundurnya sebuah peradaban bukan disebabkan oleh para tentaranya yang jago perang atau tidak. Tapi cukup dilihat apakah orang-orang yang di dalamnya berpendidikan atau tidak. Dengan adanya pendidikan yang tepat sasaran dan efektif, akan melahirkan generasi bangsa yang memiliki etos kerja yang tinggi, sehingga bisa membuat bangsa tersebut maju. Negara-negara maju saat ini contohnya, mereka banyak mengawali kesuksesan mereka dengan memberikan perhatian lebih pada sektor pendidikan nasional. Sektor pendidikan mendapat dukungan penuh dari Negara, serta ada upaya dari mereka untuk terus memperbaiki sistem di dalamnya, agar sejalan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan.

Namun bila dikaitkan dengan hal di atas, mutu pendidikan Indonesia masih bisa dibilang mengecewakan. Apalagi bila hal itu dikaitkan dengan UUD 1945 yang mematok tujuan pendidikan nasional Indonesia berupa, bisa mencerdaskan bangsa Indonesia. Cerdas di sini dalam artian belajar dan mengajar dalam segala aspek kesehariannya. Sebagai salah satu sarana pembentuk karakter sebuah bangsa, sudah semestinya juga pendidikan memiliki ruang untuk melahirkan para intelektual yang nantinya bisa menopang keberlangsungan perjalanan bangsa yang bersandar pada kesejahteraan rakyat. Namun keberadaan intitusi pendidikan saat ini malah menghamba pada modal dan kekuasaan.

---

<sup>54</sup>Siti Waliyah and others, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan Masa Pandemi Covid-19 Di SMK Gazza Wiguna 1', 77 *Transformasi Manageria*, 1.1 (2021), 77–98.

Hingga saat ini, pendidikan selalu dihadapkan dengan tantangan peningkatan layanan dan mutu pendidikan. Tantangan inilah yang akhirnya memunculkan masalah isu-isu aktual dalam masyarakat. Tuntutan akan peningkatan layanan atau mutu pendidikan adalah merupakan dampak keberhasilan pembangunan dalam perubahan sosial, antara lain meningkatkan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan.

Isu sendiri menurut Barry Jones dan Chase merupakan sebuah masalah yang belum terpecahkan yang siap diambil keputusannya. Isu merepresentasikan suatu kesenjangan antara praktik korporat dengan harapan-harapan para stakeholder.

Isu strategis merupakan isu yang paling pokok yang apabila ditangani akan memberikan dampak yang cukup besar. Isu strategis juga biasanya akan menjadi perhatian dalam pengembangan sector sector terkait dalam 5 tahun<sup>55</sup>.

Untuk itu, mengingat banyaknya isu-isu yang bertebaran di sekitar kita, terkait dengan isu dari komponen pendidikan, maka pemakalah akan merangkum beberapa pembahasan mengenai isu komponen pendidikan di dalam makalah ini.

## **A. Komponen Isu Strategik dalam Manajemen Sekolah**

### **1. Kesiswaan**

Di dalam proses tumbuh kembang, banyak sekali masalah-masalah yang muncul pada peserta didik. Permasalahan bagi manusia akan semakin kompleks ketika mereka menginjak usia remaja usia dimana mereka masih berada di jenjang pendidikan usia sekolah menengah, pada masa remaja itulah mereka mulai mengenal lingkungan atau masyarakat yang lebih luas

---

<sup>55</sup>IRWANDI.

yang selalu dihadapkan pada permasalahan-permasalahan yang lebih rumit yang memerlukan penanganan yang sangat serius.

Permasalahan bagi peserta didik usia sekolah menengah timbul baik dari intern ataupun ekstern yang kesemuanya sangat mengganggu pada proses belajar dan pembelajaran peserta didik di usia seperti itu. Keingintahuan pada usia sekolah menengah sangatlah besar karena pada masa itu mereka masih mencari jati diri dan figur yang bisa diidolakan oleh mereka. Bagi seorang pendidik haruslah tahu keadaan peserta didiknya dan harus bisa mengarahkan pada hal-hal yang positif sehingga peserta didik pada usia sekolah menengah tersebut akan terarah pada hal-hal yang positif, pendidik juga harus mengetahui gejala-gejala yang terdapat pada peserta didik usia tersebut dan bisa memberikan solusi yang terbaik dalam menghadapi keadaan peserta didik seperti itu.

Secara umum permasalahan permasalahan yang dihadapi oleh peserta didik kita hampir terjadi diseluruh lembaga pendidikan secara nasional. Permasalahan tersebut berupa perbuatan awal pencurian (berbohong), perkelahian antar siswa (tawuran), mengganggu teman atau bullying, berkata kasar dan tidak menghormati orang tua, merokok, menonton pornografi, corat-coret tembok sekolah, kurang hormat kepada guru dan karyawan, kurang disiplin terhadap waktu dan tidak mengindahkan peraturan, kurang memelihara keindahan dan kebersihan lingkungan, dan berbuat asusila<sup>56</sup>.

Pada dasarnya Kenakalan remaja telah menjelma menjadi masalah yang kompleks dan harus segera diselesaikan sebagaimana contoh hukuman yang mendidik siswa sma . Sebab jika tidak maka akan mengancam masa depan bangsa kedepannya. Pada faktanya kita tak dapat memungkiri, di tangan generasi sekaranglah maka akan ada yang dicetak menjadi pemimpin.

---

<sup>56</sup>Annisa Nurul Utami, isu dan permasalahan peserta didik serta implikasinya dalam pendidikan, UPI, 2012

Jika permasalahan ini sudah menjalar kemanapun, maka tidak menutup kemungkinan sosok pemimpin ideal masa depan tidak akan pernah ditemukan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kerja sama berbagai pihak termasuk juga pemerintah untuk menyelesaikan masalah ini. Hal ini direspon dengan baik oleh pemerintah melalui upaya pemerintah mengatasi masalah Pendidikan di Indonesia yakni dalam:

**a. Pengawasan Ketat Di Sekolah**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah dengan melakukan pengawasan ketat di sekolah. Sebab, tidak dipungkiri bahwa pada saat ini remaja banyak menghabiskan waktu di sekolah di banding di rumah. Tentunya hal ini, menjadikan pemerintah semakin memperketat pengawasan di sekolah. Salah satunya adalah dengan rutin melakukan razia-razia kepada para siswa, hal ini dilakukan untuk menemukan hal hal yang harusnya tidak di miliki dan dibawa para siswa di sekolah.

Selain itu, pihak sekolah juga berperan aktif dalam meminimalisor berbagai potensi hal atau pelanggaran. Misalnya saja memberikan sanksi yang tegas terhadap para siswa yang membolos, merokok atau bahkan melakukan hal hal di luar batas norma. Tenti saja hal ini bukan menjadi sebuah kondisi yang mudah. Sebab pada faktanya meskipun pengawasan sudah relatif diperketat dan juga diperbaiki secara sistem dari waktu ke waktu, namun tetap saja angka penyimpangan ini relatif naik.

**b. Melibatkan Orang Tua dan Sekolah**

Selain di sekolah, para siswa juga akan menghabiskan waktu mereka di rumah. Nah, pada saat inilah maka orang tua memiliki peranan yang besar dalam rangka meminimalisir kenakalan remaja yang terjadi. Oleh sebab itu, peran orang tua dalam mencegah terjadinya

kenakalan remaja harus diefektifkan. Sebab tentunya orang tua juga memiliki peran penting dalam upaya pendidikan dan pembentukan karakter anak. Itulah sebabnya mengapa orang tua juga harus ikut mengawasi setiap gerak gerik anak,

**c. Kampanye Anti Kenakalan / Kekerasan Disekolah**

Pemerintah juga rutin mengadakan kegiatan kampanye dengan tema memerangi kenakalan remaja. Melibatkan berbagai remaja dari jenjang pendidikan yang berbeda. Hal ini menjadi prioritas utama terutama untuk memberikan pengetahuan kepada para remaja bahwa tidak akan ada manfaat dari sebuah kenakalan remaja yang dilakukan. Justru yang ada hanyalah kerugian yang akan ditetima tidak hanya diri sendiri, namun juga orang tua hingga lingkungan sekitar akan menerima imbasnya. Kenakalan remaja sudah menjadi sebuah wabah yang bahkan anti virusnya tidak mudah ditemukan, oleh sebab itu perlu pembentukan karakter sejak dini untuk menanamkam sikap takut terhadap dosa.

Menyikapi banyaknya tindak kekerasan atau kenakalan yang terjadi sekolah, banyak lembaga pendidikan atau stakeholder terkait melakukan kerjasama dengan instansi terkait dalam mewujudkan sekolah yang aman atau ramah bagi anak. Seperti contoh, KPAI telah melakukan sosialisasi atau penyuluhan terhadap lembaga lembaga pendidikan kita yang tidak lain bertujuan untuk mengurangi tingkat kekerasan pada anak dalam dunia pendidikan dan sekolah peduli terhadap kekerasan yang terjadi di sekolahnya seperti pelecehan terhadap murid sekolah dan bully. Hal ini dilakukan karena banyak ditemukan Kekerasan kepada siswa dilakukan dengan dalil untuk mendisiplinkan siswa, kekerasan itu sendiri terdiri dari kekerasan fisik dan kekerasan psikis, kekerasan fisik dapat berupa pukulan, tendangan, menganiaya, yang dapat mengakibatkan luka atau cedera. Sedangkan kekerasan psikis dapat berupa hinaan, mengejek,

mencela, mengatakan kata-kata kotor membuat siswa merasa hina, buruk dan tidak baik.

Pada lembaga pendidikan Tujuan dari kampanye anti kekerasan disekolah untuk mencegah bully dan kekerasan seksual, karena ada anak yang berani melapor dan tidak, dengan demikian tujuannya mengenalkan kepada anak-anak kapan mereka harus waspada mengalami kekerasan seksual, dan mengingatkan kepada mereka jangan sampai menjadi pelaku karena ada sanksi tegas/hukuman. Untuk anak-anak usia TK dan PAUD, bully mungkin belum ada tetapi kita mengenalkan anggota tubuh yang harus dijaga, jangan sampai ada yang melakukan kekerasan seksual, saat ini tidak hanya terjadi kepada anak dewasa tetapi kepada anak atau balita.

Dengan melaksanakan kampanye anti kekerasan di sekolah ini diharapkan mereka lebih paham dan sadar serta lebih waspada, selain itu untuk mengurangi tingkat bully dan anak-anak yang menjelang dewasa bisa mencegah pergaulan bebas, penyalahgunaan narkoba serta minuman keras, lebih jauh lagi tentu mengurangi kasus pernikahan dini.

Selanjutnya para siswa bisa menjaga diri, bila menjadi pelaku maka akan sanksi hukum sesuai UU perlindungan anak, pelaku tidak langsung diproses hukum namun pelaku juga tidak lepas begitu saja namun tetap mendapatkan sanksi-sanksi, oleh sebab itu melalui kampanye ini kita memberikan pemahaman yang benar kepada anak-anak.

Kepada sekolah dan para orang tua dalam pengawasan anak-anak, diharapkan bisa menjaga dan memantau agar anak-anak bisa hidup nyaman dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Pengaruh yang paling besar adalah perhatian dari keluarga khususnya orang tua, orang tua tidak menyerahkan sepenuhnya tanggung jawab kepada guru di sekolah

untuk mendidik, karena peran terbesar adalah keluarga dan cinta ditumbuhkan dari rumah.

**d. Mengaktifkan Banyak Kegiatan Ekstrakurikuler Di sekolah**

Untuk menghindari kegiatan diluar sekolah yang tak bermanfaat dan memunculkan potensi kenakalan remaja maka pemerintah kini menerapkan berbagai kegiatan ekatrakulikuler yang bisa dilakukan oleh para siswa. Kegiatan ini akan bisa menambah skill dan kemampuan siswa di luar bidang akademik. Sehingga tentunya para siswa tidak hanya dibekali kemampuan di bidang akademik namun juga bisa di bidang seni, olah raga atau kegiatan bermanfaat lainnya.

**e. Mengkuatkan Pengaruh Agama**

Agama merupakan elemen penting untuk membatasi perilaku para remaja. Ketika mereka ditanamkan pemikiran akan takut dosa maka pastilah hal ini akan dibawa hingga saat dewasa. Oleh karena itu sudah sepatutnya pendidikan agama diberikan kepada anak sejak usia dini. Hal ini tidak lain untuk mengurangi potemsi dan pengaruh negatif dari kenakalan remaja.

Agama bisa juga merupakan salah satu faktor pengendali terhadap tingkah laku atau sesuatu yang dapat menstabilkan tingkah laku dan bisa menerangkan mengapa dan untuk apa seseorang berada di dunia ini. Belakangan ini banyak didengar berbagai keluhan orang tua, guru dan orang-orang yang berkecimpung dalam bidang agama dan sosial, karena anak-anak terutama yang sedang sulit dikendalikan, nakal, keras kepala, berbuat onar, maksiat dan hal-hal yang mengganggu ketenteraman umum. Salah satu sebabnya adalah dikarenakan oleh kurangnya pemahaman terhadap agamanya.

Gejala kemerosotan moral yang terjadi yang terpenting diantaranya adalah kurang tertanamnya jiwa agama dalam tiap-tiap

individu dan tidak dilaksanakannya ajaran agama dalam kehidupannya sehari-hari, baik individu atau oleh kelompok masyarakat. Pada dasarnya perasaan keagamaan secara potensial sudah terdapat dalam setiap individu manusia. Hanya saja cara perkembangannya dan pemikirannya untuk menyampaikan kepada mereka tentang Dzat Yang Maha Kuasa itu berbedabeda menurut tingkat kehidupan dan pendidikan yang menyebabkan mereka menyimpang dari ajaran agama itu atau menyimpang dari fitnah agamanya.

Allah Berfirman dalam QS Al A'raf ayat 172

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ  
أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَىٰ شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا  
غَافِلِينَ

Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu mengeluarkan dari sulbi (tulang belakang) anak cucu Adam keturunan mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap roh mereka (seraya berfirman), “Bukankah Aku ini Tuhanmu?” Mereka menjawab, “Betul (Engkau Tuhan kami), kami bersaksi.” (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari Kiamat kamu tidak mengatakan, “Sesungguhnya ketika itu kami lengah terhadap ini.

Secara potensial memang setiap individu (anak) dilahirkan membawa fitrah agama, namun potensi yang dimiliki tersebut tanpa adanya dukungan atau pengaruh dari luar atau lingkungan dimana ia tinggal, keluarga, sekolah dan masyarakat, maka jauh kemungkinannya

bisa berkembang sebagaimana dikemukakan oleh Zakiyah Drajat agama pada masa anak, terjadi melalui pengalaman hidupnya sejak lahir, dalam keluarga, di sekolah dan di masyarakat. Semakin banyak pengalaman bersifat agama, tindakan, kelakuan dan cara menghadapi hidup akan sesuai dengan ajaran agama. Pengalaman agama yang dilalui oleh anak di waktu kecilnya merupakan unsur penting dalam kehidupan keagamaan di masa mendatang (masa siswa dan dewasa). Hal ini sesuai dengan pendapat Sutikno, bahwa pengenalan terhadap agama sejak dini diperlukan oleh anak didik agar mempunyai kepribadian sesuai dengan unsur moralitas yang ada di dalam agama.

Seorang yang pada waktu kecilnya tidak pernah mendapatkan pendidikan agama, maka pada masa dewasanya nanti tidak akan merasakan pentingnya agama dalam kehidupannya atau bahkan mungkin kurang peduli terhadap agama. Lain halnya dengan seorang yang sejak kecil sudah banyak mendapatkan pendidikan agama atau telah ada pengaruh lingkungan untuk mengembangkan potensi keagamaannya, maka setelah siswa atau dewasa mempunyai kecenderungan kepada hidup yang selalu dilandasi oleh nilai-nilai ajaran agama yang dianutnya.

Perkembangan keagamaan seseorang sejalan dengan perkembangan kecerdasan yang dilaluinya. Pada usia anak sesuai dengan tingkat kecerdasannya belum memungkinkan untuk berfikir logis dan juga belum dapat memahami hal-hal yang abstrak, maka apapun yang dikatakan kepadanya akan diterima begitu saja. Pada masa remaja, perkembangan kecerdasan siswa telah mencapai titik kesempurnaan ia telah mampu memahami hal-hal yang abstrak serta juga telah mampu mengambil suatu kesimpulan dari apa yang dilihatnya. Kadang-kadang

mengalami atau menemukan suatu ketenangan. Tapi kadang-kadang juga mengalami suatu kegelisahan.

Apalagi bila ia melihat perbedaan atau kesenjangan antara apa yang ia terima dengan perilaku orang dalam kehidupan masyarakat. Susunan kejiwaan seperti ini bisa mempengaruhi perasaan atau keyakinan keagamaan siswa. Keyakinan siswa terhadap agama mengalami ambivalen atau keyakinan yang maju mundur. Ia sangat membutuhkan pertolongan, rajin beribadah kepada Allah sewaktu mengalami suatu kegelisahan atau menuntut suatu keberhasilan, tetapi setelah mengalami ketenangan atau keberhasilan tercapai ia melupakan ketergantungannya kepada Allah. Bahkan bisa berkembang menjadi konversi (meninggalkan agama). Oleh karena itu, melalui proses menguatkan pengaruh agama diharapkan terjadinya perubahan dalam diri anak baik aspek kognitif, afektif maupun psikomotor.

Dengan adanya perubahan dalam tiga aspek tersebut diharapkan akan berpengaruh terhadap tingkah laku anak didik, di mana pada akhirnya cara berfikir, merasa dan melakukan sesuatu itu akan menjadi relatif menetap dan membentuk kebiasaan bertingkah laku pada dirinya, perubahan yang terjadi harus merupakan perubahan tingkah laku yang mengarah ke tingkah laku yang lebih baik.

## **2. Ketenagaan/Pendidik (Guru)**

Guru atau pendidik memiliki peranan penting dalam pembangunan nasional, karena guru merupakan ujung tombak dalam layanan pendidikan di sekolah. Mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dengan mutu guru. Berkaitan dengan hal tersebut, ada tiga isu penting yang menjadi perhatian semua pihak diantaranya:

- a. Profesionalisme

Undang-undang Guru dan Dosen mengamanatkan guru harus profesional dalam menjalankan tugas. Pasal 1 ayat (1) UUGD menyatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah<sup>57</sup>. Guru minimal berpendidikan Sarjana (S-1).

Mahkamah Konstitusi (MK) memutuskan bahwa guru adalah profesi yang terbuka, dimana setiap sarjana dari latar belakang pendidikan apapun bisa berprofesi sebagai guru. Pada pasal 10 ayat (1) juga dinyatakan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi, yaitu (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi profesional.

Guru profesional mutlak dibutuhkan ditengah tantangan dunia pendidikan yang semakin berat. Sekolah diharapkan menghasilkan lulusan yang handal dan siap bersaing di era globalisasi dan MEA saat ini. Negara-negara di dunia bersaing secara terbuka. Arus manusia, modal, barang, dan jasa tidak dapat dihindari. Begitupun dinamika informasi dan komunikasi berjalan sangat cepat dan tidak mengenal batas.

Masalah profesionalisme guru tentunya harus dimulai dari penyiapan calon-calon guru di LPTK. Mereka harus benar-benar dibekali dengan ilmu keguruan, memiliki mental yang kuat, dan mencintai profesinya. Proses sertifikasi bertujuan untuk menghasilkan guru profesional, dan pascasertifikasi, pemerintah pun wajib meningkatkan kualitas guru secara berkelanjutan. Pasca Uji Kompetensi Guru (UKG), saat ini digulirkan program Guru Pembelajar (GP) yang

---

<sup>57</sup>UU Guru Dan Dosen Tahun 2005', 2005.

tujuannya menjadikan guru sebagai sosok pembelajar sepanjang hayat dan bermuara kepada peningkatan profesionalismenya<sup>58</sup>.

Peran organisasi profesi guru pun penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dan hal yang sangat penting adalah perlu adanya perubahan pola pikir dari guru itu sendiri agar mau menjadi sosok pembelajar, haus akan ilmu pengetahuan dan informasi dalam rangka meningkatkan kompetensinya. Intinya, profesionalisme mutlak diperlukan bagi guru. Guru profesional indikatornya disamping menguasai materi pelajaran, juga kreatif dan inovatif dalam mengelola pembelajaran.

b. Kesejahteraan

Isu tentang kesejahteraan guru mengemuka pasca disahkannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. UUGD mengamanatkan kepada pemerintah untuk memberikan jaminan kesejahteraan kepada guru. Pada masa orde lama dan orde baru, kesejahteraan guru sangat minim. Banyak anak muda dan kaum terpelajar lebih memilih menjadi pegawai BUMN daripada menjadi guru karena gajinya lebih besar dibanding menjadi guru.

Pasca digulirkannya sertifikasi, kesejahteraan guru mengalami peningkatan. Profesi Guru mulai naik kelas dan mulai dilirik. Banyak anak muda banyak memilih kuliah di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK). LPTK kebanjiran mahasiswa calon guru. Guru saat ini merasa bangga menjadi guru, alias tidak minder lagi. Kesejahteraan adalah hak siapapun, termasuk para guru. Dengan adanya peningkatan kesejahteraan, para guru diharapkan lebih fokus dalam bekerja, tidak lagi disibukkan dengan mencari penghasilan tambahan

---

<sup>58</sup>Danny Ivanno Ritonga, 'Isu Isu Kritis Dalam Pendidikan Mengenai Guru Dan Dosen Pada Abad 21', *Dunia Pendidikan* (2016), 16.

walau kadang yang namanya manusia keinginannya tidak terbatas. Peningkatan kesejahteraan biasanya diikuti dengan perubahan gaya hidup. Kini, pemerintah telah meningkatkan kesejahteraan guru, dan guru pun diharapkan dapat memberikan layanan terbaik kepada para siswanya.

c. Perlindungan

Undang-undang Guru dan Dosen mengamanatkan bahwa guru perlu dilindungi dalam melaksanakan tugasnya. Bentuk perlindungan guru antara lain; (1) perlindungan hukum, (2) perlindungan profesi, (3) perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, dan (4) perlindungan atas hak kekayaan intelektual<sup>59</sup>.

Harus diakui bahwa perlindungan terhadap guru saat ini belum optimal. Walau sudah tercantum dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, belum ada regulasi yang secara teknis mengatur perlindungan guru. Seiring dengan semakin masifnya informasi tentang Hak Asasi Manusia (HAM) dan perlindungan anak, cukup banyak guru terjerat dengan kasus pelanggaran hak anak. Ketika guru memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh siswanya, diartikan sebagai tindak kekerasan.

Komunikasi yang kurang terjalin dengan baik antara orang tua dan guru pun menimbulkan potensi kesalahpahaman antara keduanya. Ketika ada dugaan kasus kekerasan terhadap siswa di sekolah, maka orang tua bukannya mengklarifikasi dengan baik-baik kepada sekolah, tetapi justru melaporkan guru ke aparat kepolisian. Akhirnya kasusnya menjadi ramai, dan kalau sudah diliput media, kasusnya bisa menyebar

---

<sup>59</sup>UU Guru Dan Dosen Tahun 2005'.

kemana-mana seperti bola liar, dan dampaknya berbagai opini pun bisa muncul.

Perlindungan terhadap guru mendesak untuk segera diwujudkan agar guru dapat melaksanakan tugas dengan aman dan nyaman, tidak dihantui kriminalisasi. Oleh karena itu, pemerintah diharapkan segera menerbitkan regulasi perlindungan guru dan organisasi profesi guru perlu mengoptimalkan perannya dalam melindungi guru.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru pun harus memiliki paradigma baru, menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Mendidik dengan hati, diliputi cinta dan kasih sayang. Mengajar bukan menghajar, mendidik bukan menghardik, tegas bukan keras, dan senyum bukan menghukum. Dulu, ada label guru killer bagi guru-guru galak, kaku, dan susah tersenyum. Guru pun minim apresiasi terhadap prestasi atau hasil karya siswa. Hal ini perlu diubah. Ciptakan suasana belajar yang kondusif, menantang, dan menyenangkan bagi siswa sehingga sekolah sebagai taman belajar bagi siswa dapat terwujud.

### **3. Kurikulum**

Kurikulum merupakan salah satu bagian penting terjadinya suatu proses pendidikan. Karena suatu pendidikan tanpa adanya kurikulum akan kelihatan amburadul dan tidak teratur. Hal ini akan menimbulkan perubahan dalam perkembangan kurikulum, khususnya di Indonesia. Kurikulum merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pendidikan, dan sekaligus digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses belajar mengajar pada berbagai jenis dan tingkat sekolah.

Sejak isu reformasi pendidikan digulirkan, maka banyak bermunculan gagasan-gagasan pembaharuan pendidikan. Reformasi sebagai sebuah gerakan yang memiliki perspektif sejarah politik monumental, karena era reformasi menjadi era pemerintahan substitusi pemerintahan orde baru.

Tentunya gagasan reformasi pendidikan ini memiliki momentum yang amat mendasar dan berbeda dengan gagasan yang sama pada era sebelumnya.

Arah reformasi dalam mewujudkan pengembangan pendidikan terkait dengan kebijakan kurikulum adalah ikut diperbaharainya kurikulum yang ada sebelumnya dari kurikulum 1994 diperbaharui menjadi kurikulum 2004 atau KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). Selang dua tahun kemudian KBK pun telah mengalami pembaharuan kembali menjadi KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) atau kurikulum 2006, hingga kurikulum 2013. Namun hingga saat ini, dengan merebaknya pandemi covid 19 menjadi latar belakang dari keluarnya berbagai kebijakan mengenai sistem kurikulum kita. Beberapa kebijakan tersebut menjadi isu diantara para pelaku pendidikan. Salah satunya adalah pemulihan pembelajaran.

Implementasi kurikulum oleh satuan pendidikan harus memperhatikan ketercapaian kompetensi peserta didik pada satuan pendidikan dalam kondisi khusus. Masa pandemi Covid-19 merupakan salah satu kondisi khusus yang menyebabkan ketertinggalan pembelajaran (learning loss) yang berbeda-beda pada ketercapaian kompetensi peserta didik. Untuk mengatasi ketertinggalan pembelajaran (learning loss) diperlukan kebijakan pemulihan pembelajaran dalam jangka waktu tertentu terkait dengan implementasi kurikulum oleh satuan pendidikan. Implementasi kurikulum oleh satuan pendidikan dapat menggunakan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran peserta didik dan harus memperhatikan ketercapaian kompetensi peserta didik di satuan pendidikan dalam rangka pemulihan pembelajaran. Maka satuan pendidikan diberikan opsi dalam melaksanakan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran bagi peserta didik. Tiga opsi kurikulum tersebut yaitu Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat (yaitu Kurikulum 2013 yang disederhanakan oleh kemendikbudristek), dan Kurikulum Merdeka.

## **Kurikulum 2013**

Kurikulum 2013 (K-13) adalah kurikulum yang berlaku dalam Sistem Pendidikan Indonesia. Kurikulum ini merupakan kurikulum tetap diterapkan oleh pemerintah untuk menggantikan Kurikulum-2006 (yang sering disebut sebagai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) yang telah berlaku selama kurang lebih 6 tahun<sup>60</sup>. Kurikulum 2013 masuk dalam masa percobaannya pada tahun 2013 dengan menjadikan beberapa sekolah menjadi sekolah rintisan.

Pada tahun ajaran 2013/2014, tepatnya sekitar pertengahan tahun 2013, Kurikulum 2013 diimplementasikan secara terbatas pada sekolah perintis, yakni pada kelas I dan IV untuk tingkat Sekolah Dasar, kelas VII untuk SMP, dan kelas X untuk jenjang SMA/SMK, sedangkan pada tahun 2014, Kurikulum 2013 sudah diterapkan di Kelas I, II, IV, dan V sedangkan untuk SMP Kelas VII dan VIII dan SMA Kelas X dan XI. Jumlah sekolah yang menjadi sekolah perintis adalah sebanyak 6.326 sekolah tersebar di seluruh provinsi di Indonesia.

Kurikulum 2013 memiliki empat aspek penilaian, yaitu aspek pengetahuan, aspek keterampilan, aspek sikap, dan perilaku<sup>61</sup>. Di dalam Kurikulum 2013, terutama di dalam materi pembelajaran terdapat materi yang dirampingkan dan materi yang ditambahkan. Materi yang dirampingkan terlihat ada di materi Bahasa Indonesia, IPS, PPKn, dsb., sedangkan materi yang ditambahkan adalah materi Matematika.

### **Kurikulum darurat**

Kurikulum darurat adalah salah satu pilihan yang dapat diambil oleh satuan pendidikan yang melaksanakan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) untuk

---

<sup>60</sup>Faisal Faisal, 'Menjawab Dinamika Implementasi Kurikulum 2013 Di Sekolah Dasar', *Elementary School Journal Pgsd Fip Unimed*, 4.2 (2015), 1-11 <<https://doi.org/10.24114/esjpsgd.v4i2.3960>>.

<sup>61</sup>Universitas Sriwijaya and others, 'Isu-Isu Kurikulum Terkini?', 06101381722064, 2019.

jenjang PAUD, SD, SMP, SMA, SMK dengan menyederhanakan kompetensi dasar pada kurikulum 201362. Penyederhanaan ini dilakukan dengan mengurangi kompetensi dasar untuk setiap mata pelajaran. Dengan demikian siswa hanya akan fokus pada kompetensi esensial yang merupakan prasyarat untuk melanjutkan pembelajaran ke tingkat berikutnya.

Dampak yang diharapkan dari penerapan kurikulum darurat ada tiga, yaitu: Tersedianya referensi kurikulum sederhana untuk guru, Berkurangnya beban mengajar guru, dan orang tua dapat lebih mudah dalam memberikan pendampingan terhadap anaknya saat belajar di rumah.

Karakteristik utama dari kurikulum darurat antara lain: kesederhanaan, kejelasan, prioritas, dan aktivitas. Kurikulum pembelajaran yang sederhana hanya memuat materi yang esensial dan kompleksitas masuk dalam urutan selanjutnya. Kejelasan maksudnya adalah hasil dari kurikulum mengandung kejelasan suatu harapan bagi guru dan juga siswa. Prioritas adalah kurikulum ini menuntut skala prioritas dalam perumusan sehingga menghasilkan pembelajaran yang berorientasi pada aktivitas siswa yang menyenangkan. Selanjutnya, karakteristik yang berorientasi pada aktivitas siswa ini tetap membutuhkan kegiatan literasi. Aspek membaca, berhitung, serta berpikir kritis harus dihubungkan dengan kemampuan siswa dalam berbicara dan menulis. Hal Ini tidak dapat dipisahkan karena merupakan sebuah konsep utuh dari literasi yang merupakan bagian dari kecakapan abad ke-21.

### **Kurikulum Merdeka**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikburistek) mengeluarkan kebijakan dalam pengembangan Kurikulum Merdeka yang diberikan kepada satuan pendidikan sebagai opsi

---

<sup>62</sup>Umi Muzayanah, A M Wibowo, and Siti Muawanah, 'Kurikulum Darurat Di Tengah Pandemi Covid-19', *Executive Summary: Balai Penelitian Dan Pengembangan Agama Semarang*, 2020, 1–6 <[https://simlitbangdiklat.kemenag.go.id/simlitbang/spdata/upload/dokumen-penelitian/16119036662\\_Exsum\\_Kurikulum\\_Darurat\\_di\\_Tengah\\_Pandemi\\_Covid-19.pdf](https://simlitbangdiklat.kemenag.go.id/simlitbang/spdata/upload/dokumen-penelitian/16119036662_Exsum_Kurikulum_Darurat_di_Tengah_Pandemi_Covid-19.pdf)>.

tambahan dalam rangka melakukan pemulihan pembelajaran selama 2022-2024. Kebijakan Kemendikburistek terkait kurikulum nasional akan dikaji ulang pada 2024 berdasarkan evaluasi selama masa pemulihan pembelajaran.

Merujuk pada kondisi dimana pandemi Corona19 yang menyebabkan banyaknya kendala dalam proses pembelajaran di satuan Pendidikan yang memberikan dampak yang cukup signifikan. Kurikulum 2013 yang di digunakan pada masa sebelum pandemic menjadi satu satunya kurikulum yang digunakan satuan Pendidikan dalam pembelajaran. Masa pandemic 2020 s.d. 2021 Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan penggunaan Kurikulum 2013 dan Kurikulum Darurat (Kur-2013 yang disederhanakan) menjadi rujukan kurikulum bagi satuan Pendidikan. Masa pandemic 2021 s.d. 2022 Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan penggunaan Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat, dan Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak (SP) dan SMK Pusat Keunggulan (PK).

Pada masa sebelum dan pandemic, Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan penggunaan kurikulum 2013 kemudian kurikulum 2013 di sederhanakan menjadi kurikulum darurat yang memberikan kemudahan bagi satuan Pendidikan dalam mengelola pembelajaran jadi lebih mudah dengan substansi materi yang esensial. Kurikulum Merdeka di SP/SMK-PK menjadi angin segar dalam upaya perbaikan dan pemuliharaan pembelajaran yang diluncurkan pertama kali tahun 2021.

Pemulihan pembelajaran tahun 2022 s.d. 2024, Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan bahwa sekolah yang belum siap untuk menggunakan kurikulum merdeka masih dapat menggunakan Kurikulum 2013 sebagai dasar pengelolaan pembelajaran, begitu juga Kurikulum Darurat yang merupakan modifikasi dari kurikulum 2013 masih dapat digunakan oleh satuan Pendidikan tersebut. Kurikulum Merdeka sebagai

opsi bagi semua satuan Pendidikan yang didalam proses pendataan merupakan satuan Pendidikan yang siap melaksanakan kurikulum merdeka.

Tahun 2024 menjadi penentuan kebijakan kurikulum nasional berdasarkan evaluasi terhadap kurikulum pada masa pemulihan pembelajaran. Evaluasi ini menjadi acuan Kemendikburistek dalam mengambil kebijakan lanjutan paska pemulihan pembelajaran. Kurikulum merdeka memiliki beberapa karakteristik utama yang dapat mendukung pemulihan pembelajaran saat ini. Diantaranya adalah

Pembelajaran berbasis proyek (Project based learning) untuk pengembangan soft skills dan karakter yang meliputi: iman, taqwa, dan akhlak mulia; gotong royong; kebhinekaan global; kemandirian; nalar kritis; dan kreativitas. Fokus pada materi-materi esensial yang diharapkan dapat memberikan waktu cukup untuk pembelajaran secara mendalam pada kompetensi dasar seperti Literasi dan numerasi. Guru memiliki fleksibilitas untuk melakukan pembelajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa (teaching at the right level) dan juga melakukan penyesuaian dengan konteks dan muatan lokal.

#### **4. Sarana dan Prasarana**

sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruangan kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Dengan demikian sarana pendidikan akan berperan baik ketika penggunaan sarana tersebut dilakukan oleh tenaga pendidik yang bersangkutan secara optimal.

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung yang sangat penting dalam dunia pendidikan selain tenaga pendidik. Pendidikan tidak akan pernah bisa berjalan dengan baik tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai. Sarana dan prasarana tidak akan dapat terpenuhi tanpa

adanya manajemen yang dijalankan dalam lembaga pendidikan yang terkait dan dengan adanya manajemen sarana dan prasarana pendidikan akan berdaya untuk proses pembelajaran.

Guru membutuhkan sarana pembelajaran dalam menunjang kegiatan pembelajaran. Selain kemampuan guru dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, dukungan dari sarana pembelajaran sangat penting dalam membantu guru. Semakin lengkap dan memadai sarana pembelajaran yang dimiliki sebuah sekolah akan memudahkan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidikan. Begitu pula dengan suasana selama kegiatan pembelajaran. Sarana pembelajaran harus dikembangkan agar dapat menunjang proses belajar mengajar.

Namun sampai dengan saat ini, pendidikan di Indonesia itu sangat minim sekali terutama dalam sarana dan prasarana, seperti halnya sarana prasarana pendidikan yang rusak di berbagai wilayah di Indonesia dan banyak memprihatinkan terutama di daerah terpencil. Dalam hal ini fasilitas kegiatan belajar mengajar itu sungguh jauh dari tidak layak nya pembelajaran. seperti halnya fasilitas yang tidak memadai yaitu gedung kelas bocor, bangku sekolah rusak maupun tidak mencukupi. Ketika sarana dan prasarana sekolah tidak memadai maka akan berakibat dalam masalah minimnya pendidikan. Hal ini di sebabkan karena keterbatasan fasilitas sekolah dan pembelajaran yang tidak memadai.

## **5. Pembiayaan**

Pembiayaan pendidikan telah diatur dalam UUD Negara Republik Indonesia 1945 (Amandemen IV) yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan; setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang; negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional lebih lanjut telah mengatur beberapa pasal yang menjelaskan pendanaan pendidikan yaitu pada Pasal 11 Ayat 2 Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun. Lebih lanjut pada Pasal 12, Ayat (1) disebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya dan mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya<sup>63</sup>. Di samping itu disebutkan pula bahwa setiap peserta didik berkewajiban ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan landasan hukum diatas yang dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pendidikan di Indonesia, maka pemerintah telah mengeluarkan kebijakan-kebijakan untuk mendukung terciptanya pendidikan yang baik. Kebijakan tersebut beberapa diantaranya adalah pendidikan gratis dan dana BOS.

---

<sup>63</sup>Achmad Sujudi, 'UU RI No 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas', *Menteri Kesehatan Republik Indonesia*, 1116/MENKE (2003), 1–22

Dilihat dari perkembangannya, fenomena ini tidak lepas dari pro dan kontra. Bagi yang pro, dengan program-program itu mengatakan bahwa itu adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan penurunan angka anak putus sekolah. Sekolah gratis bagi orangtua bisa mengurangi beban pikirannya untuk masalah biaya pendidikan dan tidak ada lagi anak-anak yang tidak boleh ikut ujian hanya karena belum bayar iuran sekolah. Sedangkan yang kontra berkata pemerintah bagaikan pahlawan kesiangan, Hal ini dikarenakan telah ada yang lebih dulu melakukan hal tersebut, yaitu LSM-LSM yang concern pada bidang pendidikan dan penanganan masyarakat tak mampu. Adanya kurang rasa harus sekolah, kesadaran akan pendidikan sangat kurang, anak lebih mementingkan pekerjaan dari pada harus sekolah yang tidak mengeluarkan apa-apa. Biaya pendidikan gratis hanya sampai dengan Sekolah Menengah Pertama sedangkan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas tidak. Sedangkan tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Ataslah yang merupakan tombak utama dan usia yang mapan untuk mencari pekerjaan serta penghasil devisa negara.

Pemberlakuan sekolah gratis bukan berarti penurunan kualitas pendidikan, penurunan minat belajar para siswa, dan penurunan tingkat kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar di dunia pendidikan. Untuk itu bukan hanya siswa saja yang diringankan dalam hal biaya, namun kini para guru juga akan merasa lega dengan kebijakan pemerintah tentang kenaikan akan kesejahteraan guru.

Mengenai Dana BOS, setiap sekolah yang telah terdaftar di pemerintah wajib akan menerima dan menggunakan dana tersebut untuk pembiayaan seluruh kegiatan dalam rangka penerimaan siswa baru, pembelian buku teks pelajaran, biaya ulangan harian dan ujian, serta biaya perawatan operasional sekolah. Sedangkan biaya yang tidak menjadi prioritas sekolah dan memiliki biaya besar, seperti: study tour (karyawisata), studi banding, pembelian

seragam bagi siswa dan guru untuk kepentingan pribadi (bukan inventaris sekolah), serta pembelian bahan atau peralatan yang tidak mendukung kegiatan sekolah, semuanya tidak ditanggung biaya BOS. Dan pemungutan biaya tersebut juga akan tergantung dengan kebijakan tiap-tiap sekolah, serta tentunya pemerintah akan terus mengawasi dan menjamin agar biaya-biaya tersebut tidak memberatkan para siswa dan orangtua.

## **B. Hubungan Sekolah dengan Stakeholder**

Definisi dari stakeholder adalah pemegang atau pemangku kepentingan. Orang per orang atau kelompok tertentu yang mempunyai kepentingan apa pun terhadap sebuah obyek disebut stakeholder. Stakeholder pendidikan dapat diartikan sebagai orang yang menjadi pemegang dan sekaligus pemberi support terhadap pendidikan atau lembaga pendidikan. Stakeholder pendidikan dibagi dalam 3 kategori utama, yaitu

- a. Sekolah, termasuk di dalamnya adalah para guru, kepala sekolah, murid dan tata usaha sekolah.
- b. Pemerintah, diwakili oleh para pengawas, penilik, dinas pendidikan, walikota, sampai menteri pendidikan nasional.
- c. Masyarakat, sedangkan masyarakat yang berkepentingan dengan pendidikan adalah orangtua murid, pengamat dan ahli pendidikan, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan atau badan yang membutuhkan tenaga terdidik, toko buku, kontraktor pembangunan sekolah, penerbit buku, penyedia alat pendidikan, dan lain-lain.

Dari ketiga pembagian bentuk stakeholder pendidikan diatas, terlihat muncul beberapa persoalan sehingga mengakibatkan tidak maksimalnya usaha suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Seperti contoh, kurangnya pemahaman tentang peran serta masyarakat dalam membantu sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tidak hanya itu, permasalahan juga muncul dari pihak sekolah yang hanya menjadikan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah dijadikan hanya sebagai administrasi keuangan seperti pengesahan RAPBS, laporan BOS, dan kegiatan-kegiatan untuk menggalang iuran wali murid apabila ada pembangunan di sekolah. Padahal pada hakekatnya, peran serta masyarakat atau komite ini tidak hanya sebatas itu. Masih banyak peran dan fungsi dari keberadaannya yang dapat membantu lembaga pendidikan.

Pada saat ini pemerintah juga telah mempersilahkan setiap lembaga pendidikan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak terkait untuk dapat mengembangkan sekolah menjadi lebih baik. Baik itu isntansi, guru maupun siswa. Seperti halnya membangun kerjasama dengan pelaku usaha dimana langkah ini untuk menanamkan jiwa enterprenur dalam diri siswa.

### **C. Glosarium**

Isu isu yang terjadi pada unsur pendidikan telah menarik perhatian yang cukup tinggi dari berbagai kalangan. Baik itu masyarakat, pemerhati pendidikan serta pemerintah yang menjadi ujung tombak penentu kebijakan. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperbaiki sistem tata kelola pendidikan kita. Baik itu mengenai peserta didik, kurikulum, pendidik, sarana dan prasarana serta pembiayaan yang merupakan unsur terpenting dalam pengelolaan pendidikan. Semua ini tidak lain hanya untuk memperbaiki dan mencapai tujuan pendidikan secara nasional. Karena seperti kita tahu bahwa pendidikan merupakan tolak ukur kemajuan suatu bangsa dan negara.

## BAB. VIII

### ISU-ISU STRATEGIK DAN IMPLEMENTASI DALAM KEPEMIMPINAN ISLAM

Hampir setiap kajian manajemen, termasuk manajemen pendidikan Islam tidak dapat menafikan pembahasan tentang kepemimpinan. Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara suka rela melakukan aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan menempati posisi strategis karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumberdaya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry, keberadaan kepemimpinan dalam manajemen merupakan suatu yang alami dalam usaha mencapai tujuan organisasi.<sup>64</sup> Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkan pada kenyataan, bahwa kebanyakan bawahan/staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut.<sup>65</sup>

Dalam manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan juga memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan dianggap sebagai pemicu perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi pendidikan Islam, baik madrasah, sekolah Islam, maupun pesantren. Kepemimpinan lembaga

---

<sup>64</sup>George R.Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 152.

<sup>65</sup>Moedjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (t.t.: Duta Graha Pustaka, 2002), hlm. 79

pendidikan Islam yang efektif dapat mengkreasikan berbagai indikasi prestasi dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya, bahkan dalam saat yang sama kemauan dari pemimpin itu sendiri untuk berubah dan pola kepemimpinan efektif juga menjadi pemicu pembaharuan itu sendiri.

Dalam penelitiannya, Arifin menyebutkan adanya 10 faktor yang mendukung tercapainya prestasi MI/SD yang ditelitinya, yaitu: 1) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang baik; 2) guru- guru dan staf pendukung yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi; 3) pembelajaran yang berdiferensiasi; 4) harapan dan kepercayaan yang tinggi, dan dukungan yang kuat dari orangtua dan masyarakat sekitar; 5) organisasi yang rasional dan harmonis; 6) komitmen yang tinggi terhadap budaya lokal dan agama; 7) iklim kerja yang sehat serta motivasi dan semangat kerja yang tinggi; 8) keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru; 9) dukungan figur-figur kreatif yang kaya wawasan dan gagasan; dan10) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi faktor kunci dalam mencapai prestasi, karena faktor kepemimpinan ini akan melahirkan sembilan faktor yang lain.<sup>66</sup>

Kepala sekolah/madrasah yang efektif akan dapat memotivasi stafnya untuk berprestasi dan bekerja dengan semangat tinggi. Ia juga akan dapat membina hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat sekitar demi kemajuan sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Motivasi berprestasi dan semangat kerja tinggi staf sekolah/madrasah akan melahirkan kualitas layanan pendidikan yang lebih baik yang kemudian juga menghasilkan siswa yang berprestasi baik. Prestasi baik akan melahirkan kepercayaan masyarakat akan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah. Masyarakat yang percaya akan kualitas sekolah/madrasah tidak akan keberatan kalau mereka diminta membayar lebih.

---

<sup>66</sup>Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*, Disertasi, tidak dipublikasikan (Malang: IKIP Malang, 2018), hlm. 322-323

Dalam frame pembaharuan manajemen pesantren, peran kepemimpinan juga tidak kalah penting. Pembaharuan akan mengalami stagnan kalau pemimpin pesantren tidak responsif terhadap perubahan.<sup>4</sup> Kepemimpinan yang sentralistis, eksklusif, dan tunggal biasanya membawa masalah ketika terjadi pergantian kepemimpinan yang biasanya tidak disiapkan dan karena faktor alam (wafat). Pola kepemimpinan tunggal ini perlu diperbaharui menjadi lebih kolektif –sekali pun banyak pesantren yang masih mempertahankan eksklusif –, untuk menampung SDM pesantren dan mengembangkan lembaga musyawarah.

## **A. Pengertian Kepemimpinan dan Pendidikan**

### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Berbicara tentang pengertian kepemimpinan, sering sulit didefinisikan secara tepat. Oleh sebab itu, Jamaluddin Idris menyebutkan bahwa banyak orang mencoba

memperkenalkan defenisinya sesuai versi masing-masing. Misalnya Robert Schuller, melihat kepemimpinan sebagai kekuatan yang menyeleksi mimpi anda dan sesudah itu menetapkan tujuan-tujuan anda. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan anda menuju sukses. Schuller yakin bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kepemimpinan, tetapi sayang banyak orang yang tidak menyadarinya.<sup>67</sup>

Ada juga beberapa pengertian lain tentang kepemimpinan, antara lain: Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan sebagai perilaku seorang pimpinan dalam mempengaruhi individu dan kelompok orang dapat berlangsung kapan dan di mana saja. Proses kepemimpinan berlangsung baik dirumah tangga, di sekolah, di mesjid, di berbagai organisasi yang ada di masyarakat. Kepala sekolah adalah pimpinan bagi guru-guru, pegawai dan murid. Sedangkan guru-guru adalah pemimpin pendidikan yang mempengaruhi para murid untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka mencapai tujuan pengajaran.

---

<sup>67</sup>Moedjiarto, Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (t.t.: Duta Graha Pustaka, 2015), hlm. 79

## 2. Pendidikan

Adapun istilah pendidikan berasal dari kata “didik”, dengan memberinya awalan “pe” dan akhiran “kan”, mengandung arti “perbuatan” (hal, cara dan sebagainya). Istilah pendidikan ini awalnya berasal dari bahasa Yunani, yaitu “paedagogie”, yang berarti bimbingan yang diberikan kepada anak. Istilah ini kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan “education” yang berarti pengembangan atau bimbingan. Dalam bahasa Arab istilah ini sering diterjemahkan dengan “Tarbiyah” yang berarti pendidikan.

## 3. Konsep Kepemimpinan Islami

Kajian tentang konsep kepemimpinan jauh hari sudah dilakukan oleh para ahli manajemen. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara sukarela melakukan aktivitas kerjasama mencapai tujuan. Menurut Soepardi sebagaimana dikutip Mulyasa, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip al-Buraey, kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam satu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin administrasi adalah orang yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang kuat, dan duduk dalam posisi eksekutif pada sebuah organisasi atau unit administrasi. Oleh karena itu, menurut Paul C. Bartholomew, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memandang organisasi secara menyeluruh, mengambil keputusan,

melaksanakan keputusan dan melimpahkan wewenang dan menunjukkan kesetiaan.<sup>68</sup>

Dari beberapa konsep kepemimpinan tersebut di atas mengindikasikan, bahwa di dalam suatu kepemimpinan diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan individu yang disertai tanggung jawab memimpin, kemampuan komunikasi dengan bawahan/staf, adanya individu yang menjadi bawahan/staf, dan adanya kepengikutan bawahan/staf terhadap pemimpin. Keempat hal tersebut menjadikan aktifitas kepemimpinan dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai-nilai transendental yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islami dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktifitas kepemimpinan. Terkait dengan hal ini, Saksiono menyatakan bahwa dengan melihat akar kata “râ’in” (رَاعٍ) yang berarti pemimpin sebagaimana dalam sabda Rasulullah Saw berdasarkan pendekatan fenomenologi huruf yang membentuk katanya terdapat makna kepemimpinan dengan berbagai nilai dan karakter, serta cita-cita yang harus diperjuangkannya. Pendekatan fenomenologi huruf ini tentu kurang memuaskan sebagai kajian intelektual. Tetapi beberapa telusurannya dapat dijadikan bahan renungan dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan islami.<sup>69</sup>

Rahman menyatakan bahwa kepemimpinan Islami adalah upaya mengungkap kepribadian Muhammad Saw. dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw. sukses, yaitu: 1) mutu kepemimpinan; 2)

---

<sup>68</sup>Muhammad Abdullah al-Buraey, *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan* (Jakarta: Rajawali Press, 2016), hlm. 375.

<sup>69</sup>Lukman Saksiono, *Filsafat Kepemimpinan, Studi Komparatif US Army, ABRI, dan Islam* (Jakarta: Grafikatama Jaya, 1992), hlm. 257

keberanian dan ketegasan;3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan daya tahan; 5) keadilan dan persamaan; 6) kepribadian; dan 7) kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Menurut al-Buraey, konsep kepemimpinan islami memang memiliki kekhasan dibandingkan dengan mazhab pemikiran perilaku dan model hubungan antar manusia. Perbedaan tersebut diklasifikasikannya pada beberapa aspek, meliputi definisi, kualifikasi, sasaran, gaya, tingkah laku, tanggungjawab, tidak berat sebelah, dan harapan kelompok.

Secara eksplisit keberadaan kepemimpinan ini dilegitimasi dalam al-Qur'an sebagai seseorang yang mempunyai kedudukan kepatuhan (taat) setelah Allah dan Rasul-Nya.<sup>9</sup> Kepatuhan tersebut menyangkut berbagai hal yang menjadi kebijakannya, baik suka maupun tidak suka. Hanya saja kepatuhan tersebut dibatasi kepada sejauh mana kebijakannya tidak bertentangan dengan koridor yang telah ditentukan Allah dan Rasul-Nya.

Kepemimpinan islami dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Al-Qur'an telah menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan sebagai bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan al-Qur'an dan al-Sunnah.

Dari hal tersebut, definisi kepemimpinan islami bukan sekedar kemampuan individu untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan aktivitas. Tetapi lebih dari itu, kemampuan tersebut diiringi dengan karakteristik individu tersebut yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan/staf. Islam tidak menuntut kepatuhan/kepengikutan kepada individu

yang memimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

Dalam khazanah Islam, banyak sekali ditemukan tentang ciri dan kualifikasi seseorang untuk menjadi pemimpin. Kualifikasi tersebut meliputi: 1) muslim; 2) memiliki keistimewaan mental; 3) kemampuan jasmaniah; dan 4) derajat rohaniah.<sup>11</sup> Keistimewaan ini lebih sekedar ciri dan kualifikasi individu untuk menjadi pemimpin, tetapi kepatuhan atau kepengikutan tetap dalam koridor komitmen terhadap prinsip Islam.

Secara sepintas, kualifikasi kepemimpinan di atas, mempunyai kesamaan dengan kajian kepemimpinan dengan pendekatan sifat dalam kepemimpinan pada umumnya. Menurut pendekatan ini, kepemimpinan didasarkan pada beberapa sifat dan keistimewaan yang dibawa sejak lahir. Pendekatan ini juga berhasil merumuskan beberapa sifat yang memungkinkan seseorang menempati derajat kepemimpinan. Tead – dalam Mulyasa – merinci sifat-sifat tersebut yang meliputi: 1) kekuatan fisik dan susunan syaraf; 2) penghayatan arah dan tujuan; 3) antusiasme; 4) keramah-tamahan; 5) integritas; 6) keahlian teknis; 7) kemampuan mengambil keputusan; 8) inteligensi; 9) keterampilan memimpin; dan 10) kepercayaan.

Pendekatan sifat seperti tersebut di atas, jika ditelusuri dalam khazanah Islam, ternyata tidak mempunyai implikasi apapun tanpa adanya komitmen terhadap prinsip Islam. Sebaliknya dalam pendekatan sifat kepemimpinan non islami, sifat-sifat tersebut bersifat mutlak, sehingga seseorang yang tidak mempunyai kualifikasi sifat tersebut tidak akan mendapat legitimasi kepatuhan. Oleh karena itu, dalam prinsip kepemimpinan islami, sekalipun secara kualifikasi seseorang telah memenuhi keistimewaan- keistimewaan tersebut, tetapi tidak komitmen terhadap prinsip- prinsip Islam, kepemimpinannya tidak akan berguna.

Dalam prinsip Islam, kepemimpinan lebih didasarkan pada upaya menerapkan tatanan Islam dan menciptakan lingkungan kondusif bagi tegaknya tatanan tersebut. Kepemimpinan dipandang sebagai kewajiban kelompok, sehingga kepemimpinan dilakukan sebagai upaya menjaga eksistensi kelompok. Posisi kepemimpinan di dalam kelompok bukan saja akan memperkuat kegiatan para anggota, tetapi juga akan memenuhi dan menjamin keperluan pribadi dan kelompok yang ada dalam organisasi.

Sasaran kepemimpinan islami lebih dari sekedar pencapaian tujuan organisasi yang bersifat sementara, seperti pada kepemimpinan organisasi pada umumnya. Sasaran kepemimpinan islami adalah upaya penegakan tatanan islami dalam organisasi sekaligus penyiapan kondisi bagi tegaknya tatanan islami tersebut. Tujuan yang suci ini harus menjadi sasaran setiap pemimpin islami, apabila menghendaki dukungan, kepatuhan, dan ketundukan dari bawahan/staf.

Dari telusuran khazanah Islam, gaya kepemimpinan islami memiliki kekhasan yang diperlihatkan sebagai titik tengah antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan *laissez faire*. Kekhasan ini diperlihatkan dengan penggunaan prinsip Islam yang tegas dan penggunaan lembaga *syûrâ* (musyawarah). Penerapan *syûrâ* memungkinkan pemimpin islami terhindar dari paradigma otoriter di mana pemimpin dipandang sebagai pusat otoritas, dan terhindar dari *laissez faire* di mana organisasi tidak mempunyai pengarahan, pengawasan, ataupun petunjuk, sehingga semua pihak mengambil keputusan sendiri-sendiri.

Penerapan prinsip *syûrâ* menunjukkan kepemimpinan islami berada di tengah-tengah antara kedua kutub ekstrim tersebut. Dengan *syûrâ* pemimpin islami diwajibkan untuk berkonsultasi dengan bawahan/staf dan mendengarkan pendapatnya sebelum memutuskan sesuatu. *Syûrâ* meneguhkan

suatu prinsip kepemimpinan islam yang mengagungkan keunggulan pribadi dan mengagungkan keputusan kelompok.

Rasulullah Saw. sebagai sumber teladan kepemimpinan islami telah mencontohkan penerapan musyawarah yang juga diikuti al- khulafâ' al- râsyidûn. Musyawarah ini beliau lakukan hampir dalam setiap urusan, seperti kenegaraan, peperangan, maupun kemaslahatan umum.<sup>70</sup>Bahkan al- Qur'an memerintahkan dengan empati kepada beliau untuk melakukan musyawarah ini dan perlunya musyawarah dalam setiap urusan. Hal ini dapat dipertanggungjawabkan melalui bukti sejarah.

Dalam prinsip Islam, kepemimpinan juga didasarkan pada standar perilaku yang menuntut pemimpin islami bisa menjadi teladan bawahan/staf. Perilaku pemimpin yang baik, standar nilai dan etika yang tinggi, dan perilakunya terhadap kelompok, tentu akan menarik dukungan dan kerja sama dari bawahan/staf. Setiap bawahan/staf akan menemukan dari pemimpin contoh istimewa, bukan saja yang membanggakan organisasi dan bawahan/staf, tetapi juga mendorong mereka untuk mengikuti dan meniru tindakan dan perilaku pemimpin.

Teladan demikian yang oleh Allah ditegaskan dalam al-Qur'an (Q.S. 33: 21) kepada seluruh pemimpin islami untuk meniru Rasulullah Saw. Seluruh gerak dan perilakunya menampilkan keutuhan ciptaan Allah, memperlihatkan kemuliaan sifat, rasa persahabatan yang kokoh, kesabaran, keberanian, kesungguhan dan kegembiraan untuk kebenaran yang ditugaskan kepadanya, kesemuanya telah membuktikan sebagai seorang pemimpin yang menjadikan orang mematuhi dan mencintainya.

Madzhab perilaku dalam kepemimpinan juga telah berhasil merumuskan beberapa perilaku pemimpin yang memungkinkan bawahan untuk patuh.

---

<sup>70</sup>16Mochtar Effendy, Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), hlm. 223

Beberapa perilaku pemimpin dan hubungannya dengan bawahan/staf menjadi obyek kajian untuk menemukan titik temu kepengikutan bawahan/staf pada pemimpinnya. Pada madzhab ini inisiatif, perhatian (*consideration*), motivasi, dan hubungan kerja antara pemimpin, bawahan, dan produksi dianggap sebagai suatu titik temu kepengikutan bawahan/staf.<sup>21</sup>

Dalam kepemimpinan islami, titik kepengikutan bukan sekedar hal-hal tersebut di atas, karena pemimpin islami diikat oleh suatu prinsip-prinsip dan sumber-sumber hukum primer dan sekunder menjadi rambu-rambu kepemimpinannya. Rambu-rambu itu merupakan suatu aturan legislasi yang mempunyai nilai tetap dan umum. Inisiatif pribadi (*ijtihad*) dimungkinkan apabila ia memiliki kapasitas dan kapabilitas. Namun, *ijtihad* yang dilakukan hanya mengikat dirinya sendiri, yang tidak ada kewenangan untuk memaksakan kepada bawahan/staf. Mereka tetap mempunyai kemerdekaan untuk memilih mengikuti atau tidak.

Pengembangan tanggung jawab menjadi ciri dari kepemimpinan islami. Pemimpin islami diikat oleh suatu tanggung jawab untuk melindungi bawahan/stafnya, dan memegang tanggungjawab legal terhadap diri sendiri dan kegiatan bawahan/staf. Dalam terma tertinggi ia harus menjamin bahwa kemanfaatan bagi seluruh anggota kelompok sebagai cita-cita tertinggi. Oleh karena itu, pengembangan tanggungjawab dilakukan dengan bekerja sama antara seluruh anggota kelompok, bukan sewenang-wenang, dan dengan metode yang manusiawi.

Prinsip tersebut ditegaskan oleh sabda Rasulullah Saw., bahwa setiap orang adalah penanggungjawab bagi semua yang ada di bawahnya, dan untuk itu akan dimintai pertanggungjawaban terhadapnya. Atas dasar inilah kepemimpinan islami menuntut setiap personal pemimpin untuk dapat mengembangkan kelompok masing-masing melalui nasihat, arahan, dan juga

pelatihan, sehingga secara efektif dapat mencapai sasaran dan membawa kebaikan untuk organisasi.

Prinsip tersebut perlu didukung keahlian pemimpin dalam kemampuan berfikir bijaksana, berbicara dengan jelas, berdiskusi dengan tenang, terampil dalam membujuk, dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya.<sup>24</sup> Keahlian ini dalam teori kepemimpinan modern disebut keahlian pengarahan dan komunikasi kerja untuk meningkatkan partisipasi kelompok dan pengembangan tanggungjawab.

Prinsip dasar ini mewajibkan pemimpin islami untuk tidak main-main dalam mengambil kebijakan. Ia harus bertindak adil kepada seluruh subyek tanpa melihat ras, warna kulit, kepercayaan, jenis kelamin, dan asal-usul. Prinsip ini akan memunculkan kecintaan dan kepatuhan bawahan/staf secara optimal.

Al-Buraey menyatakan bahwa riwayat peristiwa dari Rasulullah Saw. ketika diminta untuk memaafkan seorang wanita pencuri karena latar belakang keluarganya yang terhormat dan terkemuka, beliau bersabda: “Umat manusia sebelum engkau telah mengalami kerusakan yang nyata, karena mereka cenderung menghukum yang lemah dan memaafkan mereka yang dianggap mulia. Demi Allah, apabila Fatimah (putri Nabi, pen.) mencuri, maka aku pun akan memotong tangannya”, adalah suatu contoh sikap kepemimpinan dalam prinsip tidak berat sebelah ini. Prinsip ini merupakan standar tindakan kepemimpinan islami yang sangat tinggi menghormati prinsip-prinsip persamaan hak yang akhir-akhir ini menjadi cita-cita dan populer dalam kajian manajemen modern.

Prinsip ini menyatakan bahwa seorang pemimpin islami perlu menyeimbangkan antara tugas kemanusiaan, kepemimpinan, dan harapan kelompok organisasi. Keseimbangan dan tanggung jawab yang diwujudkan menjadi wajar kalau dia juga mempunyai hak ketaatan/kepatuhan yang harus

didapatkan dari kelompok. Menurut Islam, kepatuhan merupakan konsekuensi dari kepemimpinan yang dilakukannya terhadap kelompok, tentu saja selama keputusan yang dia ambil sesuai dengan norma yang telah disepakati kelompok dan prinsip Islam.

Hubungan antara pemenuhan tanggung jawab dan harapan kelompok dalam kepemimpinan Islami menjadi dasar dari tindakan kepatuhan dan kepengikutan bawahan/staf. Kepatuhan tersebut bersifat mengikat bagi seluruh anggota kelompok, bahkan dilindungi oleh agama. Islam mencela, bahkan menghukum penentang pemimpinnya dan mengikuti keinginan sendiri. Sekalipun demikian, bawahan masih diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mengkritik pemimpin, bahkan mengancamnya kalau berlaku sesat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan Islami merupakan sistem yang terpadu, yang memberikan keseimbangan antara tugas dan tanggungjawab pemimpin dan anggota. Keseimbangan ini mengindikasikan bahwa sistem Islami selalu menempatkan diri pada posisi tengah-tengah dalam spektrum kewenangan yang ada. Kepemimpinan Islami tidak mengorbankan kepentingan kelompok dalam kepemimpinan otoriter, dan juga sebaliknya tidak mengorbankan pemimpin sebagaimana kepemimpinan *laissez faire*.

## **B. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Pendidikan adalah salah satu tolak ukur antara negara maju dan negara berkembang. Pendidikan juga merupakan tonggak kemajuan bangsa, di bumi pertiwi tercinta ini yaitu Indonesia masih mengalami ketertinggalan dalam bidang pendidikan. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia menjadi salah satu penyebab ketertinggalannya negara ini dengan negara-negara maju di dunia.

Sebagaimana telah dijelaskan, bahwa dalam prinsip manajemen, kepemimpinan merupakan kunci pokok, karena menjadi inti dari seluruh aktivitas

manajemen. Dari meja pemimpin, seluruh aktivitas manajemen dimulai dan pada meja tersebut aktivitas manajemen diakhiri. Pemimpin memegang tanggung jawab yang tertinggi dalam mensukseskan pencapaian tujuan organisasi.

Terry menyatakan bahwa pemimpin memikul tanggung jawab dan berusaha untuk menangani masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin berusaha mengidentifikasi dan memahami keinginan bawahan untuk mengalihkan rencana menjadi kenyataan. Pemimpin melakukan pertemuan konsultasi dan partisipasi untuk menyampaikan rencana, menjelaskan tujuan, memberitahukan tugas, membangkitkan semangat, dan berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Di samping itu, pemimpin juga berusaha memahami problema yang dihadapi bawahan dan perasaannya terhadap problema tersebut, pekerjaan, rekan-rekan kerja, dan lingkungan kerja bawahan.

Dalam terminologi manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan islami diwujudkan sebagai posisi/jabatan manajerial tertentu yang memikul tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas-aktivitas kepemimpinannya. Kepemimpinandemikian, dikategorikan kepada administrative leader dan operative leader.<sup>29</sup> Administrative leader adalah kelompok pimpinan yang menentukan kebijakan (policy), kebijakan umum, yang sering disebut manajer puncak atau eselon tertinggi (top manager), sedangkan operative leader adalah kelompok pemimpin yang langsung berhadapan dengan operasi, yang merupakan pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat pemimpin administratif. Kelompok pemimpin yang terakhir lebih sering disebut pemimpin tingkat menengah/madya (middle management), dan pemimpin tingkat bawah/terdepan (low management).

Sukses dan tidaknya kepemimpinan masing-masing kelompok pemimpin tersebut dalam melaksanakan tugasnya ditentukan oleh keahlian manajerial (managerial skills) dan keahlian teknis (technical skills) tergantung posisi kepemimpinan yang ditempati. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan seseorang, semakin tinggi keahlian manajerial yang diperlukan, sebaliknya semakin

rendah kedudukan kepemimpinan seseorang keahlian teknis lebih banyak diperlukan. Dengan demikian, semakin tinggi kedudukan kepemimpinan menjadi semakin generalis dan sebaliknya semakin rendah kedudukan kepemimpinan menjadi semakin spesialis.

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, semakin tinggi seseorang menempati kedudukan kepemimpinan, ia harus mampu merumuskan kebijakan umum untuk dijalankan/dioperasionalisasi pemimpin yang lebih rendah. Sebaliknya semakin rendah jabatan kepemimpinan seseorang, ia harus lebih terfokus pada unit-unit yang menjadi bagiannya dan menguasai secara lebih detail (spesialis) permasalahan unit/bagian tersebut. Kebersamaan kerjasama dan kualitas kerja masing-masing kepemimpinan akan melahirkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu tinggi.

Peter dan Austin – dalam Sallis – mengembangkan beberapa nilai yang dibutuhkan kepemimpinan pendidikan untuk melahirkan lembaga pendidikan bermutu tinggi, yaitu:

1. Visi dan simbol-simbol; pemimpin pendidikan perlu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar, dan komunitas yang lebih luas.
2. MBWA (Management by Walking About); suatu penerapan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada pelaksanaan/ praktik. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan bagi sebuah institusi.
3. Fokus pada pelajar; artinya institusi perlu memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya, yaitu pelajar atau siswa.
4. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan; pemimpin pendidikan perlu melakukan inovasi di antara staf- stafnya dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
5. Menciptakan rasa kekeluargaan; pemimpin perlu menciptakan rasa kekeluargaan di antara pelajar, orang tua, guru, dan staf.

6. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme; sifat-sifat ini merupakan mutu personal yang esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dalam mencapai visi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual dipandang sebagai keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin. Sedangkan keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>32</sup> Untuk memiliki keterampilan tersebut, pemimpin pendidikan Islam secara sadar untuk terbuka bersedia untuk: 1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan tenaga pendidikan lainnya; 2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; 3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan; 4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; 5) berfikir untuk masa yang akan datang; dan 6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

### **C. Glosarium**

Kegiatan kepemimpinan Islami dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam merupakan aktifitas pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan menuju tujuan yang ditentukan dan ridho Allah SWT. Kepemimpinan tersebut memerlukan berbagai keterampilan dan sifat, serta komitmen terhadap prinsip-prinsip Islam yang terurai dalam Al Quran dan Hadits yang akan menjamin kepatuhan hakiki bawahan. Keberhasilan kepemimpinan Islami dalam manajemen pendidikan Islam akan membawa pemberdayaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

Nilai-nilai dasar kepemimpinan Islami di atas perlu dijadikan rambu-rambu dalam pengambilan keputusan pendidikan yang ditetapkan. Dengan berdasarkan

prinsip-prinsip kepemimpinan Islami tersebut, kepemimpinan yang dijalankan akan senantiasa mendapat pancaran cahaya bimbingan dan pertolongan dari Allah SWT. sehingga akan berhasil mendapatkan kepatuhan bawahan dan ridho-Nya dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan siap bersaing menghadapi tantangan global. Wa Allâh a'lam bi al-Shawâb.

## **BAB. IX**

### **ISU-ISU STRATEGIC DAN IMPLEMENTASI DALAM KELEMBAGAAN PENDIDIKAN**

Pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien merupakan impian seluruh anggota organisasi. Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, dalam organisasi pendidikan pencapaian kinerja organisasi yang unggul dan efektif juga menjadi fokus bagi para pengelola pendidikan. Perkembangan dan perubahan dunia yang semakin cepat merupakan tantangan bagi lembaga pendidikan. Perkembangan yang cepat ini terjadi secara terus menerus. Dampak globalisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, model dan metode pembelajaran terbaru, perubahan demografi, dan ketidakpastian ekonomi dunia serta tuntutan masyarakat yang semakin beragam merupakan tantangan yang harus dijawab dan diantisipasi oleh pengelola lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan yang berkualitas merupakan harapan bagi masyarakat. Namun pada kenyataannya lembaga pendidikan Indonesia belum mampu menunjukkan peningkatan mutu secara merata dan berkelanjutan. Hal ini ditandai dengan belum mampunya lembaga pendidikan kita menghasilkan pemerataan sumberdaya manusia yang mampu bersaing di dunia internasional. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh The Learning Curve Pearson pada tahun 2014, sebuah lembaga pemeringkatan pendidikan dunia, dijelaskan bahwa jika Indonesia menduduki tempat akhir dalam hal mutu pendidikan di seluruh dunia. Indonesia hanya mampu menempati posisi ke-40 dengan indeks ranking dan nilai secara keseluruhan yakni minus (-) 1,84. Sementara pada kategori kemampuan kognitif indeks ranking 2014 Indonesia diberi nilai -1,71 (Lestari, 2014). Hal ini tentunya menjadi pukulan bagi pengelola pendidikan mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan juga stakeholder lainnya.

Indikator lainnya yang dapat dilihat secara nyata bahwa mutu pendidikan di Indonesia belum mampu memenuhi harapan yaitu: 1). kualitas sarana fisik yang belum merata, 2). Kompetensi dan kualitas guru, 3). kesejahteraan guru terutama guru honorer (non PNS), 4). prestasi siswa yang belum maksimal, 5). Kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan, 6). relevansi kurikulum pendidikan dengan kebutuhan masyarakat, dan 7). Mahalnya biaya pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan saat ini merupakan dampak dari ketidakmampuan lembaga pendidikan menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan zaman. Keerlambatan penyesuaian diri akan menyebabkan lembaga pendidikan tersebut tergerus dan akan ditinggalkan oleh pelanggan jasa pendidikan itu sendiri. Selama beberapa dekade terakhir sistem pendidikan telah mengalami proses restrukturisasi yang panjang dari model manajemen pendidikan yang berakar kuat di masa lalu menjadi model manajemen strategik yang difokuskan pada masa depan (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Oleh karena itu, implementasi manajemen strategik dalam pendidikan dirasa penting diimplementasikan bagi keunggulan organisasi pendidikan. Lemahnya kemampuan pendidikan dalam upaya pencapaian keunggulan organisasi perlu untuk dilakukan usaha-usaha nyata. Usaha nyata itu dimulai dari implementasi manajemen strategik.

Stukalina dalam studinya memenuhi manajemen pendidikan yang strategik memiliki keterkaitan dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang konstruktif yang bertujuan untuk mendukung proses pembelajaran yang berkelanjutan (Stukalina, 2010). Manajemen strategik dapat dikatakan sebagai penggerak program inovatif dalam pendidikan dengan penekanan pada sumber daya manusia. Baltabayeva dalam penelitiannya membuktikan bahwa manajemen strategik dapat mengurangi risiko pada organisasi pendidikan dan kemudian mengubahnya menjadi bidang peluang baru (Baltabayeva et al., 2020). Implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan dapat memberikan

dampak positif pada pengembangan lembaga pendidikan.

Manajemen strategik memberikan petunjuk tentang mengatasi masalah-masalah dan memberikan peluang pada saat sekarang dan di masa yang akan datang. Selain itu akurasi dalam pembuatan keputusan serta implementasinya dapat dilakukan dengan lebih baik (Mappasiara, 2018). Bidang manajemen strategik menyajikan banyak jalan yang kaya dan bermanfaat untuk melakukan penelitian. Hal yang sama juga berlaku untuk dalam proses pendidikan. Strategi memiliki fakta untuk menggabungkan banyak perspektif teoretis dan mencakup banyak topik yang beragam memungkinkan adanya variasi yang luar biasa dalam implementasinya di lembaga pendidikan (Kesner, 2017). Implementasi manajemen strategik pada lembaga profit sudah menunjukkan keberhasilan perusahaan-perusahaan mencapai keunggulan yang kompetitif. Untuk itu tulisan ini akan membahas imlementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan.

## **A. Konsep Strategi dan Manajemen Strategik**

Manajemen strategik muncul dan dipraktikkan awalnya pada dunial militer. Pada awal tahun 1970-an, para pengajar dan peneliti kebijakan bisnis mulai melakukan pertemuan untuk mendiskusikan mengenai perubahan- perubahan yang terjadi pada praktek-praktek kebijakan bisnis dan bagaimana mereka meresponnya. Pada tahun 1977 diselenggarakan sebuah konferensi di universitas pittsburgh yang melahirkan apa yang kemudian dikenal sebagai strategic management (Sampurno, 2013).

Sebelum membahas lebih lanjut tentang defenisi menajemen strategik, maka lebih tepat untuk memahmi tentang strategi. Banyak defenisi yang dapat menggambarkan strategi diantaranya Hitt, Ireland dan Hoskisson menjelaskan “*A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantag*(Hitt et al., 2011)”. Pendapat ini menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan

terpadu serta terkoordinasi yang dirancang untuk memaksimalkan kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif pada organisasi. Pada saat memilih strategi, organisasi membuat dan mengembangkan pilihan di antara alternatif yang ada untuk memutuskan bagaimana organisasi akan mengejar daya saing strategik. Strategi yang dipilih akan menunjukkan apa yang akan dilakukan dan tidak akan dilakukan organisasi. Kemudian Rothaemel (2017) memberikan penambahan bahwa “*strategy is a set of goal-directed actions a firm takes to gain and sustain superior performance relative to competitors*”. Defenisi ini menjelaskan bahwa strategi adalah serangkaian tindakan yang diarahkan pada tujuan yang diambil oleh organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan kinerja yang unggul dibandingkan dengan pesaing. Defenisi lebih memfokuskan pada tujuan yang harus dibuat oleh organisasi dalam proses manajemen organisasi.

Untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul, organisasi harus mampu bersaing untuk mendapatkan sumber daya, baik itu sumberdaya manusia maupun sumberdaya finansial. Kedua hal ini merupakan faktor kunci bagi organisasi. Peran kepemimpinan merupakan faktor kunci pencapaiannya. Sebagai contoh: Perusahaan akan bersaing untuk keuntungan, badan amal bersaing untuk sumbangan, lembaga pendidikan bersaing untuk siswa/ mahasiswa dan guru/ profesor terbaik dan tim olahraga bersaing untuk sebuah kejuaraan.

Selanjutnya defenisi lebih singkat di paparkan oleh Dess, Lumpkin, Eisner dan McNamara *strategy is the ideas, decisions, and actions that enable a firm to succeed* (Dess et al., 2014). Strategi adalah ide-ide, keputusan dan tindakan yang menjadikan organisasi sukses dalm pencapai tujuan. Pengembangan ide- ide kreatif dan inovatif memberikan kemudahan bagi organisasi dalam pembuatan keputusan bermanfaat. Keputusan tidak banyak bermanfaat jika tidak ditindaklanjuti. Organisasi harus mengambil kebijakan yang diperlukan untuk menerapkan strategi.

Sebagian orang memiliki pemikiran bahwa strategi dan perencanaan adalah dua hal yang sama. Perencanaan strategik memiliki peran penting dalam penciptaan strategi, tetapi perencanaan tidak sepenuhnya menjelaskan bagaimana strategitersebut. Taktik juga merupakan pandangan tentang menatap masa depan yang harus segera dilaksanakan. Persaingan organisasi dan perkembangan zaman akan berlangsung sangat dinamis. Semua organisasi akan terus melakukan inovasi-inovasi dan menggunakan cara-cara terbaru dalam upaya pengembangan organisasi. Untuk itu taktik merupakan cara cepat dalam mengadopsi dan mengatasi persaingan serta kompetisi agar organisasi dapat lebih unggul.

Visi, perencanaan dan taktik semuanya menyangkut masa depan dan menyiratkan perubahan. Posisi berkaitan dengan kecocokan situasi kompetitif organisasi saat ini. Pada dasarnya, posisi adalah berhenti sementara untuk melihat posisi organisasi saat ini untuk menyadari kondisi organisasi dan kemudian melakukan klarifikasi sehingga perubahan organisasi berdasarkan data dan pengetahuan bukan asumsi masa lalu. Dan tentu saja posisi organisasi saat ini merupakan hasil dari keputusan yang diambil sebelumnya, perencanaan yang telah diimplementasikan dan taktik sebelumnya.

Kemudian hal penting yang dilakukan untuk menganalisis dan memahami polayang berkembang, melihat apa yang telah terjadi, mengapa dan bagaimana bisa terjadi. Memahami pola bisa menjadi fondasi yang berharga untuk keputusan, rencana dan tindakan di masa depan bagi organisasi, namun walaupun sejarah dapat menjadi panduan untuk masa depan, jarang terjadi peristiwa yang diulang sama persis atau tanpa tanpa beberapa perbedaan. Pentingnya mengklarifikasi pola dari berbagai keputusan dan perubahan juga menjelaskan keberhasilan sebuahstrategi.

Pemahaman tentang perspektif ini akan kita dapatkan dan diperkuat ketika kita melihat dan mempraktikkan langsung bagaimana sebuah strategi dibuat oleh

organisasi dan diubah sesuai dengan kondisi organisasi, persaingan, perkembangan zaman yang sangat dinamis. Setelah di paparkan beberapa konsep dari strategi dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa strategi merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh organisasi secara terintegrasi untuk membuat keputusan terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Intinya organisasi harus mampu menciptakan strategi-strategi dalam upaya pengembangan organisasinya. Penciptaan dan implementasi strategi memerlukan manajemen. Oleh karena itu, pengelola organisasi perlu memahami konsep manajemen strategik.

Manajemen strategik menurut Rothaemel (2017) "*strategic management is the integrative management field that combines analysis, formulation, and implementation in the quest for competitive advantage*". Manajemen strategik adalah bidang manajemen integratif yang menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi dalam upaya mencari keunggulan yang kompetitif bagi organisasi. Kemampuan menguasai dan memahami manajemen strategik memungkinkan pemimpin mampu melihat organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategik juga memungkinkan pemimpin membuat organisasi memiliki kinerja yang unggul.

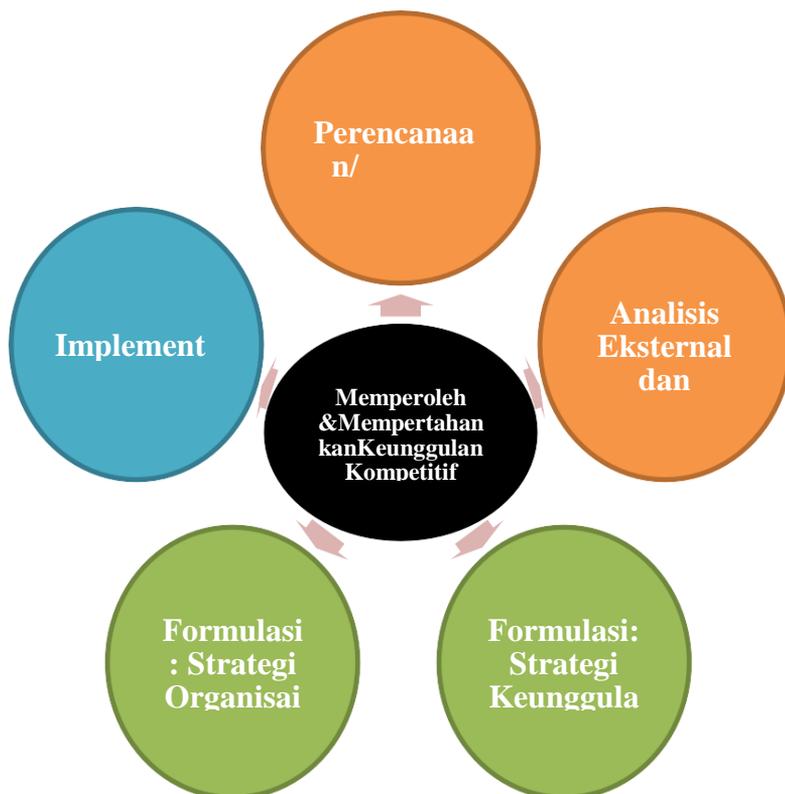
David & David (2015) menjelaskan "*strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*". Definisi ini menggambarkan manajemen strategik sebagai seni dan ilmu dalam memformulasi/ merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategik memiliki fokus pada pengintegrasian beberapa aspek penting yaitu: manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta tak kalah penting yaitu sistem informasi dalam menghasilkan data dan fakta untuk mendukung proses pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

Memperkuat pendapat diatas Dess, Lumpkin, Eisner dan McNamara menegaskan “*strategic management consists of the analyses, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*” (Dess et al., 2014). Manajemen strategik terdiri dari tiga bagian penting yaitu analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi dan memperbaiki kelemahan organisasi. Ada dua elemen utama dalam manajemen strategik yaitu: *Pertama*, manajemen strategik dalam organisasi harus memiliki tiga proses: analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategik juga berkaitan dengan analisis tujuan strategik (visi, misi, dan tujuan strategik) bersama dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Selanjutnya, para pemimpin harus membuat keputusan strategik. *Kedua*, esensi manajemen strategik adalah mempelajari tentang mengapa beberapa organisasi lebih unggul dibanding yang lain. Dengan demikian, manajer perlu menentukan bagaimana organisasinya mampu bersaing sehingga dapat unggul dalam pencapaian efektivitas organisasi.

Manajemen strategik dapat difahami sebagai proses pengintegrasian antara perumusan/ perencanaan, implementasi/ menerapkan, dan mengevaluasi yang bermuara pada pembuatan keputusan organisasi yang memberikan dampak pada keunggulan organisasi. Pemimpin organisasi menetapkan dan mengawasi keputusan yang diambil untuk dapat mencapai tujuan.

## **B. Proses Manajemen Strategik**

Manajemen strategik adalah proses atau proses yang perlu dipahami lebih dari sekedar disiplin ilmu yang dapat diajarkan. Manajemen strategik adalah proses di mana organisasi menentukan tujuan, sasaran, dan tingkat pencapaian yang diinginkan, keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan dalam skala waktu yang tepat, dalam kondisi lingkungan yang berubah-ubah; implementasi perencanaan; dan menilai kemajuan dan efektivitas organisasi (Thompson & Martin, 2005). Artinya manajemen strategik merupakan proses komprehensif yang harus dilakukan organisasi dalam menjalankan organisasi. Organisasi yang mempraktikkan manajemen strategik akan terus mengalami perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini dikarenakan semua tindakan yang dilakukan terukur dan dievaluasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar berikut ini:



Implementasi manajemen strategik dalam organisasi bukan merupakan suatu hal yang mudah. Dibutuhkan pemahaman dan keseriusan semua anggota organisasi. Untuk itu dalam memahami dan imlementasinya manajemen strategik memiliki tahapan/ proses. Sebagaimana diungkapkan oleh Rothaemel (2017) sebelumnya bahwa manajemen strategik proses mengintegrasikan/ menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi (AFI) dalam upaya mencari keunggulan yang kompetitif organisasi. AFI merupakan sebuah kerangka kerja strategi guna mewujudkan pandangan manajemen strategik.

Kerangka strategi AFI yang ditunjukkan pada Gambar diatas, dapat menjelaskan dan memprediksi perbedaan dalam kinerja organisasi, dan membantu manajer dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat menghasilkan efektivitas organisasi. Kerangka kerja strategi model AFI menghubungkan tiga tugas manajemen strategik yang saling bergantung (menganalisis, merumuskan, dan mengimplementasikan) dan membantu para manajer untuk dalam menghasilkan keunggulan kompetitif.

Proses manajemen strategik dalam menyusun dan melaksanakan strategi organisasi merupakan proses yang berkelanjutan yang terdiri dari lima tahapan yang terintegrasi:

1. *Developing a strategic vision* (Mengembangkan visi strategik yang menggambarkan arah jangka panjang organisasi, pernyataan misi yang sesuai dengan organisasi, dan serangkaian nilai inti untuk memandu anggota organisasi dalam mewujudkan visi dan misistrategik)
2. *Setting objectives* (Menetapkan tujuan untuk mengukur kinerja organisasi dan memantau kemajuannya dalam bergerak ke arah jangka panjang sesuai dengan tujuan organisasi)
3. *Crafting a strategy* (Membuat strategi untuk kemajuan organisasi menuju masa depan yang diharapkan oleh manajemen dan mencapai tujuan kinerja yang unggul).

4. *Implementing and executing the chosen strategy (Menerapkan dan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien).*
5. *Evaluating and analyzing the external environment and the company's internal situation and performance (Mengevaluasi dan menganalisis lingkungan eksternal dan situasi internal organisasi serta kinerja untuk mengidentifikasi kesesuaian antara perencanaan dan strategi yang ditetapkan),* Kemudian apabila kurang sesuai perlu dikoreksi untuk kemajuan jangka panjang organisasi.

Kelima tahapan ini merupakan satu kesatuan yang harus di praktikkan oelh organisasi melalui kepemimpinan yang baik. Setiap tahapan harus mendapatkan perhatian organisasi guna mencapai tujuan yang di inginkan dan telah di rumuskan kedalam sebuah strategi. Proses manajemen strategik menurut David & David (2015) terdiri dari tiga tahap yaitu: 1) perumusan strategi, 2) implementasi strategi, dan 3) evaluasi strategi.

*Perumusan strategi* memiliki banyak aspek atau tugas didalamnya. Mulai dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan di internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk diimplementasikan. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, untuk mengatasi keterbatasan itu, organisasi penting membuat dan memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan organisasi. Pemimpin harus memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan dalam perumusan strategi; dan pemimpin memiliki wewenang untuk memilih sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi.

*Implementasi strategi* merupakan tahapan kedua dalam proses manajemen strategik. Menerapkan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam

sebuah tindakan. Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Tahap akhir dari proses manajemen strategik adalah *evaluasi strategi*. Pemimpin harus mengawasi dan mengevaluasi untuk mengetahui bahwa strategi yang telah di rumuskan dan diimplementasikan berjalan dengan baik atau tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Evaluasi perlu dilakukan dengan baik walaupun pada saat perumusan dan awal implementasi sudah dilakuakn dengan matang. Hal ini disebabkan karena dinamisnya faktor eksternal dan internal. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal mendasar yang harus dilakukan yaitu: (1) memantau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar penyusunan strategi, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Perumusan, implementasi, dan evaluasi kegiatan strategi terjadi pada setiap jenjang dalam organisasi. Dengan mengembangkan komunikasi dan interaksi di antara para manajer dan karyawan di seluruh elemen organisasi dapat meningkatkan keberhasilan strategi. Melibatkan seluruh anggota organisasi bukan hal yang mudah dalam proses manajemen strategik. Namun, para manajer harus mampu meilibatkan secara aktif anggota organisasi untuk dapat menciptakan efektivitas organisasi dan keunggulan organisasi.

### C. Implementasi Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan

Layaknya pada organisasi-organisasi profit, organisasi/ lembaga pendidikan perlu memiliki strategi dalam upaya pengembangannya. Terlebih lembaga pendidikan di Indonesia yang belum dapat dikatakan berkualitas secara umum. Implementasi manajemen strategik dirasa sangat diperlukan.

Di banyak negara upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang sangat strategik dan merupakan prioritas bagi pemerintah disamping ekonomi dan kesehatan. Oleh karena itu ada tekanan besar bagi pengelola sekolah untuk meningkatkan mutu yang lebih baik. Beberapa aspek yang menjadi perhatian publik adalah: *student results* (prestasi siswa), *participation rates* (tingkat partisipasi/ APK), *inclusion and results for previously disadvantaged groups* (pendidikan inklusi bagi anak yang berkebutuhan khusus), *parental satisfaction with schooling* (kepuasan orangtua), *employer satisfaction with the products of schooling* (kepuasan pengguna lulusan), *cost-effectiveness of schooling* (efektivitas biaya sekolah) (Fidler, 2002).

Kelima aspek di atas hendaknya menjadi perhatian pengelola sekolah mulai dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Kepala Sekolah. Kelima aspek ini akan terus menjadi isu strategik dan berkembang apabila belum ditemukan solusinya. Sementara itu Fidler (2002) mengembangkan model perencanaan strategik untuk sekolah melalui tiga tahap konseptual yaitu: 1) analisis strategi, 2) pemilihan strategi dan 3) implementasi strategik. Model yang ditawarkan Fidler ini tidak memiliki evaluasi dalam implementasi perencanaan strategik ini.

Sagala (2010) merumuskan lima hal yang harus dilakukan pihak sekolah dalam implementasi manajemen strategik yaitu: 1) formulasi visi dan misi sekolah, 2) tujuan dan target sekolah, 3) penentuan strategi organisasi sekolah, 4) implementasi strategi organisasi sekolah, dan 5) analisis SWOT secara cermat dan akurat. Sekolah akan memiliki arah dan tujuan yang jelas jika memiliki kelima hal implementasi manajemen strategik. Namun kenyataannya banyak sekolah-sekolah

yang justru tidak memiliki perencanaan dalam upaya menciptakan sekolah unggul.

Selanjutnya pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Courtney (2002) dengan model klasik perencanaan strategik. Model ini merincikan tujuh tahapan dalam perencanaan strategik yaitu: 1) visi, misi dan nilai-nilai, 2) tujuan jangka panjang, 3) strategi prioritas, 4) indikator kinerja, 5) tujuan operasional tahunan, 6) kebutuhan sumber daya (fisik, manusia, keuangan), 7) memantau dan melaksanakan perencanaan operasional sesuai jadwal.

Formulasi manajemen strategik di lembaga pendidikan harus dimulai dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah dan kemudian mengumpulkan data, melakukan perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, yang berorientasi pada masa depan dan keunggulan sekolah. Visi, misi sekolah harus disusun bersama dengan seluruh stakeholder sekolah mulai dari internal maupun eksternal. Pihak eksternal perlu dihadirkan karena mereka yang akan menggunakan jasa para alumni. Untuk itu perlu didengar kebutuhan pasar/masyarakat.

Implementasi strategi berarti berupaya memanfaatkan seluruh sumberdaya sekolah baik sumberdaya manusia (Kepala Sekolah, Guru dan staff) maupun sumberdaya keuangan dan fasilitas. Di Indonesia ada Standar Nasional Pendidikan (SNP) harus di wujudkan yang terdiri dari delapan standar yaitu: Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan dan Standar Penilaian Pendidikan. Keberhasilan implementasi strategi ini sangat bergantung kepada Kepala sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi guru staf dan siswa. Implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi.

Kepala sekolah dan guru harus secara rutin dan terjadwal melakukan evaluasi

terhadap strategi yang telah di implementasikan. Perubahan yang sangat cepat dan dinamis di lembaga pendidikan sangat berpengaruh dalam keberhasilan pencapaian strategi. Perubahan kurikulum sebagai contoh yang sering terjadi memerlukan sikap cepat dan tanggap personel sekolah untuk mengatasinya. Untuk evaluasi pada siswa bisa diadakan tes atau ujian secara berkala dan bagi tenaga pendidik dan kependidikan bisa dilakukan dengan supervisi dan uji kompetensi.

Pemimpin perlu memiliki kompetensi yang komprehensif untuk mencapai keberhasilan implementasi manajemen strategi. Implementasi manajemen strategi sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat sangat terutama dalam memotivasi untuk mengatasi perbedaan (Zellweger Moser, 2007; Barbón Pérez & Fernández Pino, 2018). Pemimpin pendidikan merupakan variabel kunci dalam melaksanakan manajemen strategik di lembaga pendidikan.

#### **D. Glosarium**

Implementasi manajemen strategik dalam pendidikan merupakan sebuah kebutuhan bahkan keharusan. Rendahnya mutu pendidikan kita secara umum, disebabkan lembaga pendidikan belum mampu menetapkan tujuan secara efektif dan efisien menuju keunggulan yang kompetitif. Lembaga pendidikan di Indonesia sebahagian besar belum mampu menyusun strategi untuk mengatasi permasalahan pendidikan yang semakin kompleks. Perkembangan zaman yang begitu dinamis, perekonomian yang tidak stabil, dan pembiayaan yang belum mencukupi mengharuskan lembaga pendidikan meyusun(formulasi)strategi,kemudian mengimplementasikannya, dan terus menilai dan mengevaluasinya. Jika lembaga pendidikan mampu melakukan manajemen strategik dengan baik maka upaya peningkatan dan relevansi pendidikan akan terwujud.

## **BAB. X**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

Ketika membicarakan hubungan kekuasaan dan pendidikan, maka asumsi yang banyak berkembang bahwa keduanya merupakan bahagian yang terpisah, dan tidak memiliki hubungan satu sama lainnya, padahal keduanya (kekuasaan dan pendidikan) merupakan dua elemen penting dalam sistem sosial politik disetiap Negara, baik Negara berkembang maupun Negara maju. Keduanya bahu membahu dalam proses pembentukan karakteristik masyarakat disuatu Negara. Ada hubungan erat dan dinamis antara pendidikan dan politik disetiap Negara, keduanya merupakan sumber transformasi sosial dalam masyarakat modern.

Arti penting pendidikan bagi keberlangsungan hidup ternyata masih bayak mengalami masalah-masalah yang cukup pelik ketika dilangsungkan berdasarkan kekuasaan. Setidaknya ada empat masalah yang berkenaan erat dengan pelaksanaan pendidikan berdasarkan kekuasaan; 1) Domestifikasi dan Stupidikasi, 2) Indoktrinasi, 3) Demokrasi dalam Pendidikan, dan 4) Integrasi Sosial.

Kuatnya cengkraman kekuasaan yang ada dalam lingkungan pendidikan menyebabkan proses belajar berjalan dalam suasana tidak menentu, kalau boleh dikatakan tak ubah seperti layangan putus, yang tidak tahu kemana arah angin akan membawanya. Pendidik (guru) kehilangan kebebasannya dalam melakukan kreativitas pembelajaran. Sebab banyaknya aturan yang memasung ruang ekspresi belajar. Belajar mestinya sama alamiyahnya dengan bernafas. Pendidikan hendaknya tidak lagi dimaknai sebagai upaya sistematis untuk menyiapkan pelajar menghadapi masa depannya, tetapi sebagai kegiatan memfasilitasi para pelajar menggali potensi untuk merangkai masa depan. Sehingga pendidikan tidak boleh bertentangan dengan kehendak Tuhan yaitu bahwa anak didik adalah hasil Maha Karya-Nya harus dioptimalkan potensi positifnya. Seperti yang menjadi tujuan

Pendidikan Nasional dalam UU No 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS yaitu "Untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

## **A. Pengertian Kebijakan Pendidikan**

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan, organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu. Kebijakan berbeda dengan peraturan dan hukum. Jika hukum dapat memaksakan atau melarang suatu perilaku (misalnya suatu hukum yang mengharuskan pembayaran pajak penghasilan), kebijakan hanya menjadi pedoman tindakan yang paling mungkin memperoleh hasil yang diinginkan.

Kebijakan atau kajian kebijakan dapat pula merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya. Kebijakan juga dapat diartikan sebagai mekanisme politis, manajemen, finansial, atau administratif untuk mencapai suatu tujuan eksplisit.

### **Pengertian Kebijakan Menurut Ahli**

Noeng Muhadjir, 1993: 15 kebijakan merupakan upaya memecahkan problem sosial bagi kepentingan masyarakat atas asas keadilan dan kesejatheraan masyarakat. Dan dipilih kebijakan setidaknya harus memenuhi empat butir yakni; (1) tingkat hidup masyarakat meningkat, (2) terjadi keadilan : By the law, social justice, dan peluang prestasi dan kreasi individual, (3) diberikan peluang aktif partisipasi masyarakat (dalam membahas masalah, perencanaan, keputusan dan implementasi) dan (4) terjaminnya pengembangan berkelanjutan.

Monahan dan Hengst seperti yang dikutip oleh (Syafaruddin, 2008: 75) kebijakan (policy) secara etimologi (asal kata) diturunkan dalam bahasa Yunani, yaitu “Polis” yang artinya kota (city). Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah atau lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa pengertian kebijakan merupakan petunjuk dan batasan secara umum yang menjadi arah dari tindakan yang dilakukan dan aturan yang harus diikuti oleh para pelaku dan pelaksana kebijakan karena sangat penting bagi pengolahan dalam mengambil keputusan atas perencanaan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Dengan demikian kebijakan menjadi sarana pemecahan masalah atas tindakan yang terjadi.

Istilah kebijakan dalam dunia pendidikan sering disebut dengan istilah perencanaan pendidikan (educational planning), rencana induk tentang pendidikan (master plan of education), pengaturan pendidikan (educational regulation), kebijakan tentang pendidikan (policy of education) namun istilah-istilah tersebut itu sebenarnya memiliki perbedaan isi dan cakupan makna dari masing-masing yang ditunjukkan oleh istilah tersebut (Arif Rohman, 2009: 107-108).

Riant Nugroho, 2008: 37 sebagai bagian dari kebijakan publik, yaitu kebijakan publik di bidang pendidikan. Dengan demikian, kebijakan pendidikan harus sebangun dengan kebijakan publik dimana konteks kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, maka kebijakan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan di pahami sebagai kebijakan di bidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan Negara Bangsa di bidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan Negara Bangsa secara keseluruhan.

Arif Rohman (2009: 108) kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan Negara atau kebijakan publik pada umumnya. kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan. Kebijakan pendidikan (educational policy) merupakan keputusan berupa pedoman bertindak baik yang bersifat sederhana maupun kompleks, baik umum maupun khusus, baik terperinci maupun longgar yang dirumuskan melalui proses politik untuk suatu arah tindakan, program, serta rencana-rencana tertentu dalam menyelenggarakan pendidikan.

Jadi Berdasarkan pada beberapa pendapat mengenai kebijakan pendidikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kebijakan pendidikan merupakan suatu sikap dan tindakan yang di ambil seseorang atau dengan kesepakatan kelompok pembuat kebijakan sebagai upaya untuk mengatasi masalah atau suatu persoalan dalam dunia pendidikan.

#### Kebijakan Pendidikan sebagai Kebijakan Publik

Kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan publik di bidang pendidikan. Ensiklopedia Wikipedia dalam Nugroho (2008) menyebutkan kebijakan pendidikan berkenaan dengan kumpulan hukum atau aturan yang mengatur pelaksanaan sistem pendidikan, yang tercakup di dalamnya tujuan pendidikan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Lebih lanjut dapat dikemukakan sebagai berikut ini: Education policy refers to the collection of laws and rules that govern the operation of education sistem. Its seeks to answer question about the purpose of education, the objectives (societal and personal) that it is designed to attain, the methods for attaining them and the tools for measuring their success of failure.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mark Olsen, John Codd dan Anne-Marie O'Neil dalam Nugroho (2008) menyatakan bahwa kebijakan pendidikan

merupakan kunci bagi keunggulan, bahkan eksistensi bagi negara-negara dalam persaingan global, sehingga kebijakan pendidikan perlu mendapat prioritas dalam era globalisasi. Salah satu argumen utamanya adalah bahwa globalisasi membawa nilai demokrasi. Demokrasi yang memberikan hasil adalah demokrasi yang didukung oleh pendidikan. Pendapat tersebut dikatakan lebih lanjut seperti berikut ini; “.....education policy in the twenty first century is the key to global security, sustainability and survival....education policies are central to such global mission....a deep and robust democracy at national level requires strong civil society based on norms of trust and active response citizenship and that education is central to such a goal. Thus, the strong education state necessary to sustain democracy at the national level so that strong democratic nation-states can buttress from of international governance and ensure that globalization becomes a force for global sustainability and survival....”

## **B. Pengertian Isu Kebijakan Pendidikan**

Isu-isu dalam kebijakan pendidikan di Indonesia dibagi menjadi tiga bagian; Kebijakan guru, kebijakan masyarakat dan kebijakan pemerintah. Disini kebijakan guru dalam pandangan UUD 1945 pada 31 ayat (3) berbunyi "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa." dan terdapat pula dalam ayat (5) yang berbunyi "pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai nilai agama dan persatuan bangsa untuk memajukan peradaban serta kesejahteraan umat manusia."

Maka dari itu seorang guru mempunyai tugas yang utama yakni pendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik, serta mampu meningkatkan mutu pendidikan untuk memiliki kualitas akademik, memiliki kompetensi sesuai tugas dan tanggung jawab profesional,

penghasilan sesuai prestasi, dan mampu mengembangkan keprofesiannya secara berkelanjutan.

Ada beberapa tahapan untuk menjadi seorang guru yang professional antara lain:

- a. Konsistensi kepada standarisasi profesi guru
- b. Mewujudkan pembinaan profesi guru sebagai siklus yang berkesinambungan dan saling mendukung
- c. Melakukan penyempurnaan manajemen pengelolaan guru sesuai dengan karakteristiknya
- d. Mewujudkan sinergi peran dan tanggung jawab antara guru dan pemerintah.

Selain masyarakat, peran sebagai pemerintah dalam dunia pendidikan sangat berpengaruh bagi pendidikan. juga pemerintah memang sudah dipercaya untuk melaksanakan pengaturan serta memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dalam memenuhi segala kebutuhannya. pemerintah memiliki peran sebagai motivator, fasilitator, memberikan rasa aman dengan adanya perlindungan hukum dan lain lain.

Isu adalah sebagai suatu konsekuensi atas beberapa tindakan yang dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yang dapat menghasilkan negosiasi dan penyesuaian sector swasta, kasus pengadilan sipil atau criminal atau dapat menjadi masalah kebijakan public melalui tindakan legislative atau perundangan menurut Hainsworth & Meng.

Sedangkan menurut Barry Jones & Chase isu adalah sebuah masalah yang belum terpecahkan yang siap diambil keputusannya. Isu merepresentasikan suatu kesenjangan antara praktik korporat dengan harapan-harapan para stakeholder.

Berdasarkan definisi yang telah disebutkan diatas, isu adalah suatu hal yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi yang apabila tidak ditangani secara baik akan memberikan efek negatif terhadap organisasi dan berlanjut pada tahap krisis.

Jadi isu-isu kebijakan pendidikan adalah suatu hal yang terjadi dan tersebar di masyarakat mengenai kebijakan pendidikan yang apabila tidak ditangani dengan baik akan menimbulkan masalah yang serius dalam kebijakan pendidikan.

### **C. Penyusunan Agenda Setting**

Penyusunan agenda atau agenda setting terjadi dalam proses inovasi ketika masalah umum organisasi telah dinyatakan menimbulkan kebutuhan inovasi. Proses ini berlangsung kapan saja dalam setiap sistem. Penyusunan agenda ini merupakan cara untuk menentukan urutan prioritas di antara berbagai kebutuhan, masalah dan isu-isu yang perlu mendapat perhatian. Pada tahap penyusunan agenda ini, satu atau beberapa orang dalam organisasi mengidentifikasi masalah penting dan kemudian mencari inovasi sebagai pemecahan masalah. Suatu kesenjangan kinerja dapat memacuproses inovasi pada tahap ini. Kesenjangan kinerja adalah selisih antara harapan organisasi dengan kinerja yang ada atau kinerja aktual. Penyusunan agenda ini berlangsung ketika suatu organisasi merumuskan kembali visi dan misinya, atau ketika organisasi menetapkan strategi untuk mencapai visi dan misi.

Agenda setting adalah upaya media untuk membuat pemberitaannya tidak semata-mata menjadi saluran isu dan peristiwa. Ada strategi, ada kerangka yang dimainkan media sehingga pemberitaan mempunyai nilai lebih terhadap persoalan yang muncul. Idealnya, media tak sekedar menjadi sumber informasi bagi publik. Namun juga memerankan fungsi untuk mampu membangun opini publik secara kontinyu tentang persoalan tertentu, menggerakkan publik untuk memikirkan satu persoalan secara serius, serta mempengaruhi keputusan para pengambil kebijakan. Di sinilah kita membayangkan fungsi media sebagai institusi sosial yang tidak

melihat publik semata-mata sebagai konsumen.

Agenda setting merupakan sebuah langkah awal dari keseluruhan tahapan kebijakan. Sehingga agenda setting menjadi tahap yang sangat penting dalam analisis kebijakan. Agenda setting adalah tahap penjabar tahapan kebijakan lainnya. Didalam masalah kebijakan dan agenda setting ini nantinya akan dapat diketahui kearah mana kebijakan yang dibuat oleh pemerintah apakah berpihak kepada rakyat atau sebaliknya. Dalam penentuan kebijakan public sangatlah dipengaruhi oleh factor lingkungan.

Gladys Engel Lang dan Kurt Lang seperti yang dikutip dari buku Alex Sobur (2012) melakukan penelitian antara hubungan pers dan pembentukan opini publik pada skandal Watergate. Penelitian tersebut menyatakan proses penempatan isu pada agenda publik memakan waktu dan melalui beberapa tahap. Penelitian itu juga menyatakan bahwa cara media membingkai isu dan kata-kata sandi yang mereka gunakan untuk menggambarkannya dapat mempunyai dampak dan bahwa peran-peran individu-individu terkenal yang berkomentar pada isu tersebut menjadi sesuatu yang penting.

Tahapan pembentukan Agenda Setting Gladys Lang dan Kurt Lang kemudian merinci tahapan dalam enam langkah:

1. Pers menyoroti beberapa kejadian atau aktivitas dan membuat kejadian atau aktivitas tersebut menjadi menonjol.
2. Jenis-jenis isu yang berbeda membutuhkan jumlah dan jenis liputan berita yang berbeda untuk mendapatkan perhatian.
3. Peristiwa-peristiwa dan aktivitas dalam fokus perhatian harus “dibingkai” atau diberi bidang makna dimana didalamnya peristiwa dan aktivitas tersebut dapat dipahami.
4. Bahasa yang digunakan media dapat mempengaruhi persepsi akan pentingnya

sebuah isu.

5. Media menghubungkan aktivitas atau kejadian yang telah menjadi fokus perhatian dengan simbol-simbol sekunder yang lokasinya pada lanskap politik mudah diketahui. Orang memerlukan dasar untuk berpijak pada sebuah isu.
6. Pembentukan agenda dipercepat ketika individu-individu yang terkenal dan dapat dipercaya mulai berbicara tentang sebuah isu.

Tahap-tahap kebijakan publik seperti yang di paparkan William Dunn adalah sebagai berikut :

#### 1) Tahap penyusunan agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini mungkin suatu masalah tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

#### 2) Tahap formulasi kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Dalam perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini masing-masing actor akan bersaing dan berusaha untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

### 3) Tahap adopsi kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau putusan peradilan.

### 4) Tahap implementasi kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit jika program tersebut tidak diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administratif yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

### 5) Tahap evaluasi kebijakan

Dalam tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai/dievaluasi, untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan, yaitu memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu ditentukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik yang telah dilaksanakan sudah mencapai dampak atau tujuan yang diinginkan atau belum.

## **D. Kekuasaan Terhadap Isu Kebijakan**

Kekuasaan merupakan karakter khas manusia untuk bisa berbuat sesuatu yang lain dari pada yang lain dalam proses interaksinya terhadap alam dan lingkungan sosial, yang pada gilirannya dapat menaikkan kelas manusia tersebut untuk bisa mendominasi. Pengertian kekuasaan (power) dalam pendidikan ternyata memiliki

konotasi yang berbeda dengan pengertian kekuasaan yang kita lihat sehari-hari. Jenis kekuasaan tersebut dapat kita bedakan menjadi kekuasaan yang transformative dan kekuasaan yang berfungsi sebagai transmitif.

Kekuasaan dalam pendidikan yang bersifat transformative adalah, yang dalam proses terjadinya hubungan kekuasaan tidak ada bentuk subordinasi antara subjek dengan subjek yang lain. Sedangkan proses kekuasaan sebagai transmitif, terjadi proses transmisi yang diinginkan oleh subjek yang memegang kekuasaan terhadap subjek yang terkena kekuasaan itu sendiri. Arti penting pendidikan bagi keberlangsungan hidup ternyata masih banyak mengalami masalah-masalah yang cukup pelik ketika dilangsungkan berdasarkan kekuasaan. Setidaknya ada empat masalah yang berkenaan erat dengan pelaksanaan pendidikan berdasarkan kekuasaan :

### **1. Domestifikasi dan Stupidikasi.**

Proses domestifikasi (penjinakan) dan stupidikasi (pembodohan) dalam pendidikan disebut juga imprealisme pendidikan dan kekuasaan. Artinya, peserta didik menjadi menjadi subjek eksploitasi oleh suatu kekuasaan di luar pendidikan dan menjadikan peserta didik sebagai budak dan alat dari penjajahan mental yang dilakukan oleh para penguasa.

Proses domestifikasi dalam pendidikan ini dapat kita lihat dari perlakuan yang salah terhadap ijazah (pemujaan ijazah). Ijazah dijadikan tangga untuk menaikkan status sosial, terlepas dari bagaimana proses yang dilalui dalam mendapatkannya. Dengan pemujaan tersebut, dampaknya sangat luas seperti bertaburannya para pemegang ijazah yang tidak berkualitas, namun tak jarang mendapatkan posisi penting dan strategis dalam sebuah instansi baik negeri maupun swasta.

## **2. Indoktrinasi**

Sudah menjadi rahasia umum bahwa sistem pendidikan menjadi sasaran empuk bagi penguasa untuk bisa menancapkan kukunya dalam penentuan kurikulum. Kurikulum dari mulai taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi semuanya berada dalam genggaman pemerintah tanpa ada kebebasan dari lembaga-lembaga pendidikan tersebut untuk menyusun sendiri kurikulumnya. Melalui kurikulum inilah proses indoktrinasi yaitu proses untuk mengekalkan struktur kekuasaan yang ada terjadi.

Selanjutnya, apabila kurikulum berisi indoktrinasi maka cara penyampaian proses belajar mengajar tentunya juga mengikuti pola indoktrinasi. Pola pembelajaran yang demikian pada gilirannya akan menghantarkan kebudayaan bangsa menghadapi stagnasi, hal ini disebabkan karena matinya daya kreatifitas dari para anggota masyarakat sebagai buah dari proses pendidikan yang diwarnai dengan indoktrinasi.

## **3. Demokrasi dalam Pendidikan**

Sistem pendidikan demokratis tak lebih dari sekedar nama, tanpa menyuguhkan kesempatan-kesempatan bagi perkembangan kebebasan yang merupakan ciri demokrasi. Hal ini dapat dilihat dari apa yang tengah digaungkan belakangan ini terkait wajib belajar, bahkan dikatakan bahwa pendidikan merupakan hak asasi dari setiap insan, namun ternyata masih cukup banyak kalangan yang belum atau mungkin tidak bisa mengenyam pendidikan karena berbagai macam keterbatasan.

Tumbuhnya demokrasi dalam proses pendidikan mendorong tumbuhnya pendekatan multikulturalisme. Multikulturalisme menghargai berbagai corak dan warna yang beragam dari bangsa seperti Indonesia. Dengan pendekatan ini diharapkan corak dan warna yang cukup beragam tersebut bisa tetap bersaudara dalam perbedaan sehingga terhindar dari benturan budaya

yang merupakan tantangan tersendiri dalam proses demokrasi.

#### **4. Integrasi Sosial**

Integrasi sosial merupakan capital budaya yang sangat ampuh oleh suatu masyarakat dalam melanjutkan kehidupannya. Masyarakat yang ketiadaan capital budaya akan sangat rentan kepada disintegrasi pada waktu mengalami krisis. Kita bisa lihat bagaimana Negara-negara di Asia tenggara ketika menghadapi krisis tahun 1997, akibat kurangnya capital budaya tidak kuat menahan krisis sehingga berakibat keterpurukan yang berlarut seperti di Indonesia. Pengalaman ini kiranya cukup mengajarkan betapa pentingnya kekuasaan yang berakar dari bawah (grass-root) atau yang berdasarkan kepada kebudayaan yang dimiliki oleh masyarakat setempat.

### **E. Isu – Isu Kebijakan Pendidikan Di Indonesia**

#### **1. Isu Kritis Aspek Masalah Kurikulum dan Pembelajaran di Indonesia**

Begitu banyak masalah-masalah kurikulum dan pembelajaran yang dialami Indonesia. Masalah-masalah ini turut andil dalam dampaknya terhadap pembelajaran dan pendidikan Indonesia. Berikut ini adalah beberapa masalah kurikulum (menurut sudut pandang penulis):

##### **a). Kurikulum Indonesia Terlalu Kompleks**

Jika dibandingkan dengan kurikulum di negara maju, kurikulum yang dijalankan di Indonesia terlalu kompleks. Hal ini akan berakibat bagi guru dan siswa. Siswa akan terbebani dengan segudang materi yang harus dikuasainya. siswa harus berusaha keras untuk memahami dan mengejar materi yang sudah ditargetkan. Hal ini akan mengakibatkan siswa tidak akan memahami seluruh materi yang diajarkan. Siswa akan lebih memilih untuk mempelajari materi dan hanya memahami sepintas tentang materi tersebut. Dampaknya, pengetahuan siswa akan sangat terbatas dan siswa kurang

mengeluarkan potensinya, daya saing siswa akan berkurang.

b). Seringnya Berganti Nama

Kurikulum di Indonesia sering sekali mengalami perubahan. Namun, perubahan tersebut hanyalah sebatas perubahan nama semata. Tanpa mengubah konsep kurikulum, tentulah tidak akan ada dampak positif dari perubahan kurikulum Indonesia. Bahkan, pengubahan nama kurikulum mampu dijadikan sebagai lahan bisnis oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.

Dengan bergantinya nama kurikulum yang ada di Indonesia ternyata banyak tidak memberikan manfaat pada proses pendidikan yang ada di Indonesia karena dengan melihat kejadian nyata dilapangan malah menjadi masalah atau menjadi momok bagi sekolah-sekolah dan guru dalam menjalankan tugasnya.

c). Kurangnya Pemerataan Pendidikan

Meninjau mengenai sarana dan prasarana, hal ini berkaitan dengan kurangnya pemerataan yang dilakukan Mendiknas. Selain itu, pemerataan pendidikan juga ditinjau dari segi Satuan Tingkat Pendidikannya. Hal ini berkaitan dengan materi yang diajarkan di sekolah pada Tingkat Satuan Pendidikan tertentu.

Pada tingkat Sekolah Dasar, siswa diajarkan seluruh konsep dasar seperti membaca, menulis, menghitung dan menggambar. Pada tingkat ini siswa cenderung hanya diajarkan saja, tidak mengenai pada pemaknaanya. Pada tingkat Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas, pelajaran yang diajarkan cenderung hanya berkonsep pada tujuan agar anak mampu mengerjakan soal bukan konsep agar siswa mampu memahami soal.

## 2. Isu Kritis Aspek Pembelajaran

Skinner (1958) memberikan definisi belajar “Learning is a process progressive behavior adaptation”. Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa belajar itu merupakan suatu proses adaptasi perilaku yang bersifat progresif. Skinner percaya bahwa proses adaptasi akan mendatangkan hasil yang optimal apabila diberi penguatan (reinforcement). Ini berarti bahwa belajar akan mengarah pada keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Disamping itu belajar juga membutuhkan proses yang berarti belajar membutuhkan waktu untuk mencapai suatu hasil.

Dengan melihat pendapat Skinner di atas dan kita padukan pada kenyataan terhadap hasil pendidikan yang ada di Indonesia sungguh masih jauh dari harapan, salah satu contoh pembelajaran yang ada di Indonesia adalah pembelajaran di Indonesia lebih menekankan siswanya untuk menghafal materi pembelajaran, sehingga dalam proses ujian atau tugas siswa cenderung menyotek buku dari pada ia mengembangkan idenya, karena sistem penilaian yang diberikan oleh guru harus sama dengan apa yang ada di dalam buku. Ini merupakan salah satu masalah dalam proses pembelajaran.

Berikut beberapa masalah lain dalam pembelajaran yang terjadi di Indonesia. Berkurangnya motivasi para peserta didik untuk belajar atau berpartisipasi di dalam belajar yaitu:

1. Semakin banyak siswa yang membolos pada saat jam pelajaran di mulai;
2. Pada zaman yang berkembang ini juga banyak sekali perkelahian muncul di kalangan antar mahasiswa;
3. Prestasi siswa yang semakin rendah dan mengalami kemerosotan nilai;
4. Semakin menipisnya etika dan kesopanan di dalam belajar;
5. Beberapa masalah pembelajaran di atas sering terjadi dalam proses

gejalanya pendidikan kita di Indonesia, kejadian- kejadian tersebut merupakan masalah sangat sering terjadi, maka dari itu guru, kepala sekolah dan oknum-oknum yang terlibat dalam pengembangan pendidikan di Indonesia harus mampu melihat titik-titik menunculnya masalah-masalah tersebut.

### **3. Isu Kritis Aspek Guru**

#### **a. Rendahnya Kualitas Guru**

Keadaan guru di Indonesia juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat.

#### **b. Rendahnya Kesejahteraan Guru**

Rendahnya kesejahteraan guru mempunyai peran dalam membuat rendahnya kualitas pendidikan Indonesia. Dengan pendapatan yang rendah, terang saja banyak guru terpaksa melakukan pekerjaan sampingan. Ada yang mengajar lagi di sekolah lain, memberi les pada sore hari, menjadi tukang ojek, pedagang mie rebus, pedagang buku/LKS, pedagang pulsa ponsel, dan sebagainya.

### **4. Isu Kritis Aspek Masyarakat**

Perubahan kurikulum yang mengikuti alur perubahan kepemimpinan telah membawa pendidikan kita pada kegiatan politik sehingga memberi dampak negatif terhadap perkembangan pendidikan dan kemampuan siswa di Indonesia, tidak hanya siswa dan lembaga pendidikan yang dikenai dampak perubahan tersebut, namun perubahan kurikulum juga berpengaruh pada

masyarakat terdidik untuk terus mengimbangi perubahan aturan yang terjadi dalam dunia pendidikan di Indonesia

## **5. Isu Kritis Aspek Pemerintah Pusat**

Gema reformasi dikumandangkan oleh para mahasiswa dan pemuda di Indonesia tepatnya tahun 1998 yang sempat menelan korban jiwa dan tidak sedikit harta benda yang melayang akibat chaos yang terjadi di sejumlah daerah. Teriakan pembaruan tersebut dilakukan oleh mahasiswa, pemuda, dan elemen bangsa lainnya karena mereka menganggap bahwa penguasa tidak lagi konsisten memperjuangkan amanat rakyat.

Namun setelah 19 tahun teriakan reformasi menggelora, Indonesia kini masih memiliki sejumlah persoalan kebangsaan dan kemasyarakatan yang tidak mudah untuk diselesaikan, baik untuk tingkat regional maupun nasional. Salah satu persoalan yang hingga kini masih mendera bangsa Indonesia adalah isu seputar kebijakan pendidikan. Pendidikan di Indonesia tidak mampu menghasilkan alumni yang siap kerja, para lulusan tidak memiliki kualitas yang dapat diandalkan, para tamatan SMU/SMK dan Perguruan Tinggi tidak memiliki kecerdasan dan kemampuan kewirausahaan (*enterpreneurship*), dan para Perguruan Tinggi gagal merubah perilaku para mahasiswa. Lulusan SMU/SMK dan Perguruan Tinggi tidak siap memenuhi kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

Untuk mengatasi isu kritis perihal mutu (layanan) pendidikan, maka pihak-pihak terkait antara lain pemerintah, Civil Society, dan seluruh stakeholder di bidang pendidikan perlu bersinergi untuk mencari langkah-langkah strategis pencapaian mutu layanan pendidikan seperti diamanatkan oleh Pasal 31 Amandemen UUD 1945, Pasal 28 Konvensi Hak Anak (KHA), dan Pasal 12 UU Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang sekaligus menjadi arah dan dasar kebijakan pendidikan nasional.

## F. Meta Analisis Dan Isu Kebijakan

Meta analisis adalah adalah suatu bentuk penelitian kuantitatif yang menggunakan angka-angka dan metode statistik dari beberapa hasil penelitian untuk mengorganisasikan dan menggali informasi sebanyak mungkin dari data-data primer yang diperoleh, sehingga mendekati kekomprehensifan dengan maksud-maksud lainnya. Salah satu syarat yang diperlukan dalam melakukan meta analisis adalah pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian yang sejenis.

Kelebihan Meta Analisis menurut King & Jun He, 2005 di antaranya, sebagai berikut:

1. Meta analisis memungkinkan mengkombinasikan berbagai macam hasil penelitian dengan cara yang kuantitatif;
2. Mampu menggambarkan hubungan antar penelitian dengan baik sehingga dapat mengatasi adanya perbedaan hasil antar penelitian,
3. Meta analisis lebih objektif karena fokus pada data sedangkan review literatur lainnya (seperti metode naratif) fokus pada kesimpulan dari berbagai macam studi,
4. Meta analisis fokus pada effect size,
5. Meta analisis dilakukan secara kuantitatif, sehingga lebih mudah dilakukan.

Ada beberapa kekurangan Meta Analisis (Decoster, 2009) diantaranya sebagai berikut:

1. Sampling bias towards empirical studies

Sampling bias berarti pengambilan sampel yang tidak sesuai karena ketidakseragaman tiap-tiap studi. Pengambilan sampel yang cocok untuk metaanalisis adalah dengan cara survey, laboratorium experiment, dan studi lapangan,

2. Publication Bias

Meta analisis menggunakan data yang terdapat dalam penelitian yang telah terpublikasi sehingga dianggap penelitian tidak representatif karena hasil-hasil pengamatan yang signifikan lebih cenderung dipublikasikan daripada yang tidak signifikan.

### 3. Apples and Oranges

Metode ini bisa dianalogikan seperti membedakan antara buah jeruk dan apel, artinya mengkombinasikan studi yang berbeda dalam analisis yang sama.

### 4. Methodological Error

Kesimpulan yang salah dapat dikarenakan kesalahan yang bersifat metodologi. Dalam melakukan analisis, peneliti sebaiknya melakukan ekstraksi pada data dan statistik yang terdiri dari effect size, ukuran sampel, variabel moderator yang mungkin dan sebagainya.

## 1. Tujuan Meta Analisis

Penelitian meta analisis secara lebih sederhana dan mencakup poin-poin penting dalam pengertian para ahli yang telah dijabarkan adalah sebuah analisis atas analisis, dari sejumlah hasil penelitian dalam masalah sejenis dengan merangkum hasil-hasil penelitian tersebut secara kuantitatif. Penelitian meta analisis ini memiliki tujuan, yaitu :

1. Untuk menyelesaikan ketidakpastian hasil laporan,
2. Untuk menjawab pertanyaan atau menyelesaikan masalah yang belum dikaji,
3. Untuk menemukan konsistensi atau ketidak-konsistenan suatu penelitian yang sejenis.
4. Untuk memperoleh estimasi effect size, seberapa kuat hubungan atau seberapa besar perbedaan antar variabel di tiap penelitian.

5. Melakukan inferensi dari data dalam sample ke dalam populasi, baik dengan hipotesis (anggapan dasar yang masih perlu dibuktikan) maupun dengan melakukan estimasi (perkiraan berdasarkan keadaan-keadaan yang ada).
6. Melakukan control terhadap variabel yang berpotensi mengacaukan agar tidak mengganggu hubungan atau perbedaan dari penelitian-penelitian yang ada.

## **2. Langkah-langkah Meta Analisis**

Langkah-langkah dalam melakukan meta analisis secara umum adalah sebagai berikut (DeCoaster, 2009):

- a. Menentukan dan mempelajari topik penelitian yang akan dirangkum,
- b. Mencari dan mengumpulkan sejumlah penelitian dengan topik yang telah ditentukan dan menyeleksinya. Pencarian literatur penelitian dapat dilakukan secara manual ataupun melalui situs-situs internet,
- c. Melakukan perhitungan effect size dengan metode dalam meta analisis dan uji hipotesis terhadap effect size,
- d. Mengidentifikasi ada tidaknya heterogenitas effect size dalam model pada tahap ini, jika teridentifikasi adanya heterogenitas effect size, maka lanjut ke langkah e. Namun, jika tidak teridentifikasi adanya heterogenitas effect size maka menuju ke langkah f.
- e. Analisis variabel moderator,
- f. Menarik kesimpulan dan menginterpretasi hasil penelitian meta analisis.

## **G. Glosarium**

Isu-isu kebijakan pendidikan adalah suatu hal yang terjadi dan tersebar di masyarakat mengenai kebijakan pendidikan yang apabila tidak ditangani dengan

baik akan menimbulkan masalah yang serius dalam kebijakan pendidikan.

Agenda setting adalah upaya media untuk membuat pemberitaannya tidak semata-mata menjadi saluran isu dan peristiwa. Ada strategi, ada kerangka yang dimainkan media sehingga pemberitaan mempunyai nilai lebih terhadap persoalan yang muncul. Idealnya, media tak sekedar menjadi sumber informasi bagi publik. Namun, agenda setting itu juga memiliki tahapan penyusunan agenda setting atau aturan agenda dalam langkah membuat pemberitaan.

Dalam agenda setting memiliki 5 langkah seperti yang di paparkan menurut menurut William Dunn yaitu:

1. Tahap penyusunan agenda;
2. Tahap formulasi kebijakan;
3. Tahap adopsi kebijakan;
4. Tahap implementasi kebijakan; dan
5. Tahap evaluasi kebijakan.

Pengertian kekuasaan (power) dalam pendidikan ternyata memiliki konotasi yang berbeda dengan pengertian kekuasaan yang kita lihat sehari-hari. Jenis kekuasaan tersebut dapat kita bedakan menjadi kekuasaan yang transformative dan kekuasaan yang berfungsi sebagai transmitif. Kekuasaan dalam pendidikan yang bersifat transformative adalah, yang dalam proses terjadinya hubungan kekuasaan tidak ada bentuk subordinasi antara subjek dengan subjek yang lain.

Sedangkan proses kekuasaan sebagai transmitif, terjadi proses transmisi yang diinginkan oleh subjek yang memegang kekuasaan terhadap subjek yang terkena kekuasaan itu sendiri. Arti penting pendidikan bagi keberlangsungan hidup ternyata masih banyak mengalami masalah-masalah yang cukup pelik ketika dilangsungkan berdasarkan kekuasaan.

Terkait isu-isu kebijakan pendidikan ada 6, yaitu: 1) Isu kritis Aspek Masalah Kurikulum dan Pembelajaran di Indonesia; 2) Seringnya berganti nama; 3) Kurangnya pemerataan Pendidikan; 4) Isu krisis aspek pembelajaran; 5) Isu kritis aspek guru; 6) Isu kritis aspek masyarakat; dan 7) Isu kritis aspek pemerintah pusat.

Meta analisis adalah adalah suatu bentuk penelitian kuantitatif yang menggunakan angka-angka dan metode statistik dari beberapa hasil penelitian untuk mengorganisasikan dan menggali informasi sebanyak mungkin dari data-data primer yang diperoleh, sehingga mendekati kekomprehensifan dengan maksud-maksud lainnya. Salah satu syarat yang diperlukan dalam melakukan meta analisis adalah pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian yang sejenis.

## BAB. XI

### ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMAN SEKOLAH UMUM

Pendidikan merupakan sebuah hal yang vital bagi semua orang. Pentingnya pendidikan sangat berdampak pada kualitas sumber daya yang dihasilkan, dengan adanya pendidikan kualitas SDM menjadi lebih baik. Oleh karena itu setiap negara terutama di Indonesia, pendidikan mendapatkan perhatian khusus diberikan peraturan perundang-undangan khusus yang mengatur pendidikan dan mewajibkan setiap warga negara Indonesia dapat mendapatkan pendidikan formal paling tidak hingga jenjang pendidikan tingkat menengah.

Namun demikian pelaksanaan pendidikan di Indonesia tidaklah mudah. Berbagai macam sistem pendidikan dan kurikulum serta kebijakan pendidikan diterapkan secara bergantian agar kualitas pendidikan di Indonesia berkembang menjadi semakin baik.

Masalah-masalah lain juga banyak bermunculan dalam pelaksanaan pendidikan mengingat keberagaman dan kondisi geografis Indonesia yang terdiri banyak pulau. Menurut Wahab dalam Ali Muhammad (2017, 13) menyebutkan bahwa ada beberapa isu strategis terkait masalah pendidikan di Indonesia yaitu:

1. Belum meratanya kesempatan pendidikan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Kondisi geografis, sosial, dan budaya bangsa Indonesia yang sangat heterogen berkonsekuensi langsung terhadap ragamnya kondisi warga Indonesia. Ada yang mudah mengakses pendidikan, sebaliknya sangat banyak yang mengalami kesulitan mengakses pendidikan disebabkan berbagai kendala yang dihadapinya, terlebih-lebih dikaitkan dengan pemerataan mutunya.
2. Kualitas lulusan pendidikan masih belum membanggakan pada semua jenjang. Pembangunan sektor pendidikan telah diupayakan dari tahun ke tahun sebagai

upaya peningkatan pendidikan. Namun masih saja kualitas pendidikan secara nasional belum dapat membanggakan.

3. Rendahnya kesiapan lulusan dalam memasuki kelanjutan studi dan kehidupan di masyarakat. Sudah banyak lulusan pendidikan pada semua jenjang telah dihasilkan, namun mereka tidak sepenuhnya memiliki kesiapan yang memadai, sehingga dapat dipahami manakala masih banyak lulusan yang merasa kesulitan dalam merebut peluang kerja, apalagi mengembangkan lapangan kerja sendiri.
4. Lemahnya kinerja lembaga pendidikan pada semua jenjang. Manajemen pendidikan telah diupayakan dibenahi, baik infrastruktur maupun sistem, implementasi, dan evaluasinya. Namun masih sangat banyak lembaga pendidikan yang belum memiliki kemandirian dalam mengelola pendidikan secara produktif.

Isu-isu yang disebutkan diatas menjadi permasalahan mendasar pelaksanaan pendidikan Indonesia yang memang harus menjadikan prioritas penanganan. Pemerintah harus senantiasa memberikan solusi dengan kebijakan yang mendukung jalannya pendidikan agar lebih baik lagi disertai dengan pengawasan dan monitoring agar perencanaan program pendidikan dapat terlaksana dengan baik.

Jika pemerintah mampu mengatasi permasalahan diatas, maka pendidikan Indonesia akan jauh semakin maju dan menghasilkan sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Namun demikian usaha penanganan isu-isu ini harus dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan dengan sebaik mungkin agar permasalahan strategi pendidikan diatas dapat segera terselesaikan.

#### **A. Manajemen Strategik dalam Sekolah Umum**

Menurut Yuwono dan Ikhsan (2004:1) biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti planning, implementing, dan controlling dari strategi bisnis.

Dalam manajemen strategik pada dunia pendidikan menggunakan konsep strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan. Ansof berpendapat bahwa, manajemen strategik ialah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.

Manajemen strategik khususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik. Konsep strategik ini melibatkan secara langsung semua manager di semua level dalam planning dan implementasinya. (dalam sekolah meliputi: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, konselor, tenaga kependidikan, wali kelas dan personal kelas).

Menurut Pearce dan Robinson (1991:9) manajemen strategik memiliki keuntungan:

1. Kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan sekolah menghindari masalah

Keputusan strategik berdasarkan kelompok niscaya merupakan keputusan alternatif terbaik

Keterlibatan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman mereka dan meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Manajemen strategis dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah. Unsur-unsur strategi dalam manajemen sekolah bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah itu bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang

diselenggarakan di sekolah. Bagaimana posisi majemen strategik dan implementasi strategik dalam manejemen strategik dapat dilihat dalam skema<sup>71</sup>.

Perumusan Visi dan Misi Asesmen Lingkungan Perumusan Tujuan Khusus Penentuan Strategi.

1. Perumusan Misi yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi
  - a. Asesmen lingkungan eksternal yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah
  - b. Asesmen organisasi yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumberdaya sekolah secara optimal
  - c. Perumusan tujuan khusus yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan tiap-tiap mata pelajaran
  - d. Penentuan strategi yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediaka anggaran, sarana dan prasarana maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Perumusan Visi dan Misi Asesmen Lingkungan Eksternal Proses Formulasi Strategi

### **1. Visi dan Misi Sekolah**

Visi sekolah adalah sebuah agenda tujuan sebagai prestasi yang harus dicapai dalam aktivitas sekolah. Dalam konteks sekolah visi dirumuskan oleh jajaran sekolah dalam rapat kerja yang finalnya dirumuskan oleh pejabat terkait dalam sekolah. Dengan demikian visi sekolah adalah agenda tujuan yang terdiri dari dorongan, ruang lingkup, persyaratan, prioritas, implikasi, tindakan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam mempersiapkan masa datang<sup>72</sup>. Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, guru

---

<sup>71</sup>Barner, Tony. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership (Kepemimpinan Sukses)*. Jakarta: Interaksara. Hal.75

<sup>72</sup>Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.hal. 160

tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.

### **Tujuan dan Target Sekolah**

Tujuan sekolah dilihat dari sudut manajemen strategik adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang menghasilkan kesepakatan umum merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah mengenai misi dalam menentukan bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan dan senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh sekolah, serta eksistensi sekolah itu sendiri.

### **Penentuan Strategi Organisasi Sekolah**

Ada 2 tingkatan dalam strategi organisasi dalam majemen bisnis:

1. Sociental adalah bagaimana organisasi bermaksud untuk berfungsi sebagai anggota dekat komunitas, masyrakat, negara, dan komunitas global.
2. Strategi Corporate yang diterapkan dalam manajemen sekolah dirancang untuk menerapkan strategi sekolah dalam mencapai tujuan sesuai visi misi sekolah.

### **Implementasi Organisasi Sekolah**

Proses implementasi strategi manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan.

Menurut Schendel dan Hofer, implementasi dicapai melalui administrasi yakni:

- a. Struktur, yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa.
- b. Proses, yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal

- c. Tingkah laku yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika dan seterusnya.

## **B. Penggunaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu**

Arti dan makna Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Amerika menurut Edward E. Lawler (1994) dengan penerapan model Manajemen Berbasis Sekolah ternyata dapat meningkatkan kualitas belajar-mengajar, disebabkan adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan, memberikan dorongan semangat kinerja baru sebagai motivasi berprestasi para kepala sekolah dalam melakukan tugasnya sebagai manajer sekolah. Manajemen berbasis sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah, sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah.

Manajemen berbasis sekolah diselenggarakan melalui beberapa model, yaitu:

73

### 1. Peningkatan Peranan Guru

- a) Peningkatan wawasan pengelolaan pengajaran melalui studi penelitian dan kajian pustaka
- b) Penyamaan visi semua pihak dalam proses perubahan untuk memfokuskan arah baru merealisasikan penyelenggaraan program dengan sistem manajemen berbasis sekolah.

Model MBS menurut Eric Digest (1995) mengemban dua dimensi pemahaman, yaitu:

---

<sup>73</sup> Nurkolis. 2003. Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta: Grasindo.hal, 137

1. The governance reform in school management yaitu menyangkut reformasi dalam manajemen sekolah, menyangkut pentingnya membangun otonomi sekolah untuk merespon aspirasi stakeholdernya.
2. An overall push for curriculum and instructional reform yaitu menyangkut reformasi pengembangan kurikulum dan pengajaran, terbukanya peluang bagi pengembangan inovasi dalam proses belajar mengajar.

Tujuan Penerapan (MBS) Model Manajemen Berbasis sekolah mewujudkan tata kerja yang lebih baik dalam 4 hal, yakni: <sup>74</sup>

- a) Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf  
Meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah
- b) Munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran, dan pemanfaatan sumber-sumber belajar
- c) Meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder Prinsip dan Esensi MBS Prinsip umum yang patut menjadi pedoman dalam pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah,

Sedangkan menurut Satori (2001:7) menyebutkan ciri-ciri dari penerapan MBS yakni:<sup>75</sup>

- a. Memiliki visi misi dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan , khususnya mutu peserta didik sesuai dengan jenjang sekolah masing-masing
- b. Berpijak pada power sharing (berbagi kewenangan), pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada keinginan saling mengisi, saling membantu dan menerima berbagai kekuasaan/kewenangan sesuai fungsi dan peran masing-masing.

---

<sup>74</sup> Arcaro, Jarome S. 2006. Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan. Yogyakarta. Hal. 170

<sup>75</sup> Bafadal, Ibrahim. 2003. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi. Jakarta: Bumi Aksara hal. 78

- c. Adanya profesionalisme semua bidang dan berbagai komponen baik para praktisi pendidikan, pengelola, dan manager pendidikan lainnya termasuk profesionalisme Dewan Pendidikan di kabupaten/kota maupun Komite Sekolah di satuan Pendidikan
- d. Meningkatkan partisipasi masyarakat yang kuat termasuk orang tua peserta didik.
- e. Komite sekolah sebagai institusi dapat menopang keberhasilan visi dan misi sekolah
- f. Adanya transparansi dan akuntabilitas manajemen sekolah baik dilihat dari akuntabilitas manajemen maupun akuntabilitas finansial.

Manajemen berbasis sekolah mempunyai esensi yaitu pada hakekatnya sekolah memiliki kewenangan (otonomi) yang lebih besar dalam mengelola sekolah tetapi bukan egois apalagi arogan, sehingga sekolah tersebut lebih mandiri, inovatif dan kreatif. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah: <sup>76</sup>

- a) Prestasi Belajar dan manajemen sekolah yang efektif
- b) Kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa enterpreneuship
- c) Menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat
- d) Senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik
- e) Melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja sesuai visi misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah
- f) Kesejahteraan personal sekolah yang cukup
- g) Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggung jawabkan

---

<sup>76</sup> Fattah, Nanang, (2004). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy. Hal,34

### C. Penerapan Model MBS Meningkatkan Mutu Sekolah

Mutu sekolah yang berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan, standar tersebut menurut Depdiknas (2001:2) dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan sosial. Mutu pendidikan harus dipayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana.

Terdapat dua strategi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yaitu: berorientasi akademis dan berorientasi pada keterampilan hidup:<sup>77</sup>

1. Peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman.
2. Peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan berlandas luas, nyata dan bermakna.

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

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

Beberapa indikator keberhasilan yang akan berdampak dari berbagai aspek, yaitu: <sup>78</sup>

---

<sup>77</sup>Murniati, (2008). Manajemen Stratejik. Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan. Bandung: Citapustaka Media Perintis.hal, 99

- a. Efektifitas proses pembelajaran bukan sekadar transfer pengetahuan atau mengingat dan menguasai pengetahuan tentang apa yang diajarkan melainkan lebih menekankan kepada internalisasi mengembangkan aspek-aspek kognitif, afektif, psikomotor dan kemandirian
- b. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi tujuan, sasaran melalui program yang dilaksanakan secara berencana , bertahap, kreativitas, inovasi, efektif dan mempunyai kemampuan manajerial
- c. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif: guru merupakan salah satu faktor yang strategis pada satu sekolah sekolah, dituntut untuk mempunyai kreativitas dan keuletan dalam mengelola proses pembelajaran untuk menjadikan peserta didik aktif, dan kreatif melalui pengembangan KBK.
- d. Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis; kebersamaan merupakan karakteristik sekolah, karena output pendidikan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individual menjadi persyaratan penting untuk memperoleh mutu yang kompetitif. Sekolah memiliki kemandirian, yaitu sekolah mempunyai kemampuan dan kesanggupan kerja secara maksimal dan tidak selalu bergantung pada petunjuk atasan dan harus mempunyai sumber daya potensial dan yang berkompeten di bidangnya masing-masing.

#### **D. Glosarium**

1. Manajemen strategis dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah.
  - a. Peningkatan Peranan Guru
  - b. Peningkatan wawasan pengelolaan pengajaran melalui studi penelitian dan kajian pustaka

---

<sup>78</sup>Sagala, Syaiful, (2006). Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu. Jakarta: PT Nimas Multima), hal,56

- c. Penyamaan visi semua pihak dalam proses perubahan untuk memfokuskan arah baru merealisasikan penyelenggaraan program dengan sistem manajemen berbasis sekolah.

Mutu sekolah yang berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu, dan indikator keberhasilan

## BAB. XII

### ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN MADRASAH (SWASTA DAN NEGERI)

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Mutu pendidikan merupakan salah satu isu sentral pendidikan nasional selain isu-isu pemerataan, relevansi, dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dewasa ini banyak upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh mutu pendidikannya.<sup>79</sup>

Banyak upaya yang telah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan, di antaranya adalah Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP), Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Sekolah unggulan dan sekolah plus, pengembangan sekolah seutuhnya, dan yang saat ini diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah(MBS/M). Penyebab belum tercapainya hasil seperti yang diharapkan ialah dapat disebabkan programnya kurang baik atau kurang tepat, program tidak dilaksanakan dengan baik, atau prasyarat belum dipenuhi.

Selain itu, Indra Djati Sidi mengemukakan bahwa telah diupayakan tidak kurang 12 strategi pembangunan pendidikan nasional, antara lain:

1. Menerapkan perencanaan berbasis kompetensi local,
2. Meningkatkan pemerataan pendidikan,
3. Menetapkan system manajemen mutu secara menyeluruh,

---

<sup>79</sup>A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998

4. Meriview kurikulum secara pereodik serta mengembangkan implementasi kurikulum secara kontinyu,
5. Merancang proses penerapan pendekatan dan metode serta isi pendidikan yang memberi kesempatan luas kepada peserta didik dan warga belajar untuk mengembangkan potensi kemampuannya secara luas,
6. Meningkatkan system manajemen sumber pendidikan yang lebih adil dan memadai serta mendayagunakan dan memobilisasi sumber dana secara efisien,
7. Menyusun rambu-rambu kebijakan pengembangan program pendidikan yang luwes,
8. Membuat peraturan perundangan yang mengatur perimbangan peran pemerintah dan non pemerintah dalam pendidikan secara komprehensif,
9. Mengurangi unit birokrasi yang dipandang kurang bermanfaat,
10. Mengupayakan secara konsisten dukungan dana yang memadai terutama untuk prioritas program pendidikan sebagai *public goods*,
11. Menjaga konsistensi dan berkelanjutan internalisasi nilai-nilai pendidikan nasional diantara tiga pusat pendidikan; yaitu keluarga, sekolah dan masyarakat, dan
12. Mengkaji pendekatan pembelajaran yang berorientasi pada *life skill*.<sup>80</sup>

Pada hakekatnya, berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan masih banyak kegagalan ini disebabkan antara lain; masalah manajemen pendidikan yang kurang tepat, penempatan tenaga tidak sesuai dengan bidang keahliannya (termasuk didalamnya pengangkatan kepala madrasah/sekolah yang kurang profesional bahkan hanya mengutamakan nuansa politis dari pada profesionalisme), penanganan masalah bukan pada ahlinya, pemerataan kesempatan, keterbatasan anggaran yang tersedia, dan diksriminasi kebijakan pemerintah pada

---

<sup>80</sup>Daniel C. Kambey, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2004

sekolah/madrasah swasta dan negeri, sehingga tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui peningkatan mutu pada setiap jenis dan jenjang pendidikan belum dapat diwujudkan secara signifikan.

Permasalahan mutu di dalam lembaga pendidikan Islam (madrasah) merupakan permasalahan yang paling serius dan paling kompleks. Rata-rata, madrasah belum ada yang berhasil merealisasikan mutu pendidikannya. Padahal mutu pendidikan itu menjadi cita-cita bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan Islam, bahkan telah diupayakan melalui berbagai cara, metode, pendekatan, strategi dan kebijakan.<sup>3</sup> Dari sekian banyak upaya yang telah dilakukan menimbulkan sebuah pertanyaan ada apa sebenarnya dengan mutu pendidikan di madrasah sehingga banyak menghabiskan energi tetapi hasilnya belum riil dan proporsional? Untuk menjawabnya dibutuhkan analisis secara komprehensif mengenai manajemen mutu di madrasah.<sup>81</sup>

### **A. Isu-isu Strategik dalam Pendidikan Madrasah**

Isu strategis merupakan kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas (daerah/masyarakat) di masa datang, Pengidentifikasi isu strategis merupakan jantung dari proses perencanaan strategis. Misi organisasi sering secara eksplisit maupun implisit dimaknai sebagai suatu isu. Isu strategis sangat penting, karena mereka berperan sentral dalam pengambilan keputusan politis. Pengambilan keputusan politis selalu beranjak dari isu-isu.<sup>82</sup>

Perencanaan strategis dapat meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan dengan cara membingkai isu-isu yang penting dan mengirim isu-isu itu ke pengambil keputusan kunci. Ketika isu strategis berhasil diidentifikasi, maka selanjutnya disusun kerangka rincinya dalam beberapa subsekuensi, beberapa

---

<sup>81</sup>Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998

<sup>82</sup>Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001

keputusan, dan kerangka aksi. Apabila isu strategis berhasil dirinci seperti itu, maka secara politis akan mudah diterima dan lebih lanjut secara teknis dan administratif dapat lebih mudah dikerjakan. Bahkan, secara filosofis dapat dikaitkan dengan nilai dan dasar organisasi baik ditinjau secara moral etis maupun legal. Identifikasi isu strategis secara tipikal harus melalui serangkaian proses berjenjang yang harus dilakukan pelaku perencanaan strategis.

Thomas E. Ambler (2008) menjelaskan bahwa Isu Strategis mengarah kepada aspek-aspek penting yang memerlukan perhatian dalam upaya mencapai tujuan bisnis sebuah perusahaan. Igor Ansoff (1980) memberikan pengertian tentang Isu Strategis sebagai sebuah perkembangan kedepan baik yang terjadi didalam organisasi maupun diluar organisasi, yang cenderung memiliki dampak penting terhadap kemampuan perusahaan untuk memenuhi tujuannya. Adapun menurut Jane Dutton (1980), Isu Strategis didefinisikan sebagai suatu perkembangan-perkembangan, peristiwa-peristiwa, dan trend-trend yang memiliki potensi berdampak terhadap strategi organisasi<sup>83</sup>. Hal yang juga menjadi perhatian publik yaitu menciptakan administrative Negara yang prima yang mana hal ini dapat terjawab jika dapat diketahui indikator kualitas kinerja ASN upaya dalam mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien.

## **B. Isu-Isu Global Pendidikan**

Isu-isu global dalam pengelolaan pendidikan menengah sebagai upaya dalam peningkatan mutu dan daya saing SDM di era globalisasi yang menjadi kajian dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

### **1. Budaya Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA).**

Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup berinteraksi dengan lingkungannya. Manusia yang dilengkapi dengan akal pikiran diciptakan Tuhan

---

<sup>83</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002

sebagai khalifah untuk mengelola bumi dengan baik, dengan mengeksplor segala daya yang ada dalam dirinya. Dimana menurut Setiadi, daya manusia itu meliputi akal, intelegensia, intuisi, emosi, kemauan, fantasi, dan perilaku.<sup>84</sup> Dengan sumber sumber kemampuan daya manusia tersebut, nyatalah bahwa manusia mampu menciptakan kebudayaan, dimana terwujudnya budaya tersebut merupakan hasil interaksi manusia dengan segala isi alam raya ini. Secara etimologi, budaya adalah bentuk jamak dari kata budi dan daya yang berarti cinta, karsa, dan rasa. Kata budaya sebenarnya berasal dari bahasa Sanskerta budhaya yaitu bentuk jamak kata buddhi yang berarti budi atau akal.

Dalam bahasa Inggris, kata budaya berasal dari kata culture, dalam bahasa Belanda diistilahkan dengan kata cultuur, dalam bahasa latin, berasal dari kata colera. Colera berarti mengolah, mengerjakan, menyuburkan, mengembangkan tanah (bertani).

Sementara itu, budaya sekolah merupakan bagian dari budaya organisasi. Terdapat beberapa definisi mengenai pengertian budaya sekolah menurut pendapat beberapa pakar. Short dan Greer mendefinisikan bahwa budaya sekolah merupakan keyakinan, kebijakan, norma, dan kebiasaan dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah. Menurut Raywid dalam Triatna mengungkapkan bahwa: “a school culture includes the obvious elements of shedules, curriculum, demographichs, and policies, as well as the social interactions that occur within those structures and give a school its look and feel as “friendly”,” elite”, “competitife”, “inclusive”, and so on.<sup>16</sup> Definisi tersebut menekankan bahwa budaya sekolah merupakan interaksi dari berbagai elemen sekolah seperti interaksi sosial menunjukkan bahwa budaya sekolah meliputi elemen-elemen jadwal, kurikulum, demografik dan kebijakan-kebijakan sebagai interaksi sosial yang terjadi dalam

---

<sup>84</sup>Djemari Mardapi, *Peningkatan kualitas pendidikan melalui akreditasi sekolah yang memberdayakan masyarakat*. Makalah disajikan dalam seminar pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, 2001

struktur tersebut dan memperlihatkan pandangan dan perasaan sekolah seperti bersahabat, elite, kompetitif dan lain sebagainya.

## **2. Manajemen Kualitas (ISO 9001:2008) dan Kualitas Total Manajemen Pendidikan (TQMP).**

TQM didefinisikan sebagai pendekatan system pada manajemen yang bertujuan untuk secara terus menerus meningkatkan nilai pada pelanggan dengan merancang dan secara terus menerus memperbaiki proses system. TQM direpresentasikan dalam banyak cara. Antara lain model Eropa (European Quality Award), Malcolm Baldrige National Award, Deming Prize, atau kriteria ISO 9000.9 Dari sekian banyak model tersebut, dalam penelitian ini peneliti lebih terfokus menggunakan model Malcolm Baldrige National Award sebagai acuan dan kerangka kerja penelitian yang berorientasi pada loyalitas pelanggan.<sup>85</sup>

## **3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).**

Secara bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan. 6 Secara istilah manajemen memiliki beberapa pengertian, diantaranya: Menurut *Harold Koontz & O’ Donnel* dalam bukunya yang berjudul “*Principles of Management*” mengemukakan, manajemen adalah berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain. 7 Menurut *George R. Terry* dalam buku dengan judul “*Principles of Management*” memberikan definisi: “Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut *Enciclopedia of The Social Sciences*, Manajemen diartikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang

---

<sup>85</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005

diselenggarakan. Sedangkan menurut Hadari Nawawi, pengertian mengenai pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu:

- 1) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.<sup>86</sup>

#### **4. Inovasi dan Pengembangan Kurikulum Pendidikan**

Harold B. Alpert dalam *reorganizing the High-school curriculum* (1965) memandang kurikulum sebagai “*all of the activities that are provided for student by the school*”. Seperti halnya dengan definisi Saylor dan Alexander, kurikulum tidak terbatas pada mata pelajaran, akan tetapi juga meliputi kegiatan-kegiatan lain, di dalam dan luar kelas, yang berada di bawah tanggung jawab sekolah.

Definisi melihat manfaat kegiatan dan pengalaman siswa di luar mata pelajaran tradisional. J. Lloyd Trump dan Delmas F. Miller dalam buku *secondary school improvement* (1973) juga menganut definisi kurikulum juga termasuk metode mengajar dan belajar, cara mengevaluasi murid dan seluruh program, perubahan tentang mengajar, bimbingan serta penyuluhan, supervise dan administrasi dan hal-hal struktural, mengenai waktu, jumlah ruangan serta kemungkinan memilih mata pelajaran. Ketiga aspek pokok program, manusia dan fasilitas sangat erat hubungannya, sehingga tak mungkin diadakan perbaikan kalau tidak di perhatikan ketiga-tiganya. Berbagai tafsiran tentang

---

<sup>86</sup>Djemari Mardapi, *Peningkatan kualitas pendidikan melalui akreditasi sekolah yang memberdayakan masyarakat*. Makalah disajikan dalam seminar pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, 2001

kurikulum dapat di tinjau dari segi lain, sehingga kita peroleh penggolongan sebagai berikut:

- a. Kurikulum dapat di lihat sebagai produk, yakni sebagai hasil karya para pengembang kurikulum, biasanya dalam suatu panitia. Hasilnya di tuangkan dalam bentuk buku atau pedoman kurikulum, yang misalnya berisi sejumlah mata pelajaran yang harus di ajarkan.
- b. Kurikulum dapat pula di pandang program, yakni alat yang di lakukan oleh sekolah untuk mencapai tujuan-tujuannya. Ini dapat berupa mengajarkan berbagai mata pelajaran tetapi dapat juga meliputi segala kegiatan yang dianggap dapat mempengaruhi perkembangan siswa misalnya perkumpulan sekolah, pertandingan, pramuka, warung sekolah dan lain-lain,
- c. Kurikulum dapat pula di pandang sebagai hal-hal yang di harapkan akan di pelajari siswa, yakni pengetahuan, sikap dan keterampilan tertentu.
- d. Kurikulum sebagai pengalaman siswa, ketiga pandangan ini berkenaan dengan perencanaan kurikulum sedangkan pandangan ini mengenai apa yang secara actual menjadi kenyataan pada setiap siswa.<sup>87</sup>

## 5. **Kepemimpinan Pendidikan: Gaya Transformasional, Visioner, Kecerdasan dan Kharismatik**

Kepemimpinan (*leadership*) dan pemimpin (*leader*) merupakan objek dan subjek yang banyak dipelajari, dianalisis dan direfleksikan orang sejak dahulu sampai sekarang. 1 Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling berhubungan erat seperti: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori,

---

<sup>87</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005

mengarahkan pikiran – pendapat – orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Menurut E. Mulyasa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirjo menjelaskan kepemimpinan adalah kepribadian (personality) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya.<sup>5</sup> Kepemimpinan menurut Bush dalam buku Husaini Usman, “I mean influencing others actions in achieving desirable ends.” (saya mengartikan kepemimpinan dengan bagaimana mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan). Definisi ini mengandung tiga hal penting, yaitu 1) mempengaruhi, 2) tindakan orang lain, dan 3) tujuan akhir. Menurut Sagala, kepemimpinan biasanya mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara umum kepemimpinan menggambarkan proses yang terdiri atas masukan, proses, dan keluaran, bukan sesuatu yang terjadi seketika.<sup>88</sup>

Kepemimpinan dalam Pendidikan menurut Soebagio Atmodiwiro, kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian utama karena melalui kepemimpinan yang baik, maka harapannya lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas dalam berbagai bidang.<sup>9</sup> Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan pendidikan, pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu (1) fungsi

---

<sup>88</sup>Edward Sallis, *Total quality management in education*, London: Kogan Page Ltd, 1993

yang berkaitan dengan tujuan pendidikan yang hendak dicapai; dan (2) fungsi yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan pendidikan, contoh terkecil yang dapat dijadikan gambaran nyata adalah konsep dan model kepemimpinan seorang kepala sekolah didalam dunia pendidikan. Kepala sekolah merupakan orang yang berperan penting kemajuan sekolah yang diembannya. Bukan hanya persoalan bagaimana sekolah itu maju, namun lebih kepada jiwa kepemimpinan yang dimilikinya. Sekolah juga merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terdapat unsur- unsur pendukung seperti tenaga pendidikan dan kependidikan, manajemen administrasi, fasilitas dan lain sebagainya. Itu semua dibawah kendali kepemimpinan seorang kepala sekolah. Kalau sekolah itu ingin maju, maka lihatlah terlebih dahulu siapa sosok pemimpin didalamnya.

#### **D. Isu Pembiayaan Pendidikan**

Setidaknya terdapat dua proposisi yang harus diajukan untuk mengkaji persoalan pembiayaan pendidikan dan mutu pendidikan. Kedua proposisi dimaksud adalah 1) Setiap pemerintah/Negara hendaknya menjadikan perencanaan mutu pendidikan sebagai bagian tak terpisahkan dari perencanaan anggaran dan belanja Negara. 2) Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kondisi obyektif dan fenomena empiris suatu Negara.

Jika setiap Negara dituntut untuk memasukkan usaha peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu focus utama perencanaan pembiayaan, maka, berkonsekuensi pada tuntutan agar masing-masing pemerintah untuk menjamin pembiayaan pendidikan melalui APBN. Pengalaman Indonesia, berdasar pada Pasal 31 Undang-undang Dasar 1945 menyebut bahwa setiap warga Negara berhak mendapatkan pendidikan dasar, dan pemerintah wajib untuk membiayainya. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

menyebut bahwa Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu. Pasal 49 ayat (1) UU Sisdiknas menyebut bahwa “Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)”.<sup>89</sup>

Biaya dalam pendidikan meliputi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Hal tersebut sesuai dengan pendapat R. Johns, Edgar L. Morphet dan Kern Alexander yang menyatakan bahwa “Education has both private and social cost, which may be both direct and indirect, direct cost are incurred for tuition, fees, books, room and board. In a public school, the majority of these costs are subsumed by the public treasury and thus become social costs. Indirect costs of education are embodied in the earnings which are forgone by all persons of working age, but foregone earnings are also a cost to society, a reduction in the total productivity of the nation”.

Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa. Kebanyakan biaya langsung berasal dari sistem persekolahan sendiri seperti SPP, dan Sumbangan Orang Tua murid untuk pendidikan atau yang dikeluarkan sendiri oleh siswa untuk membeli perlengkapan dalam melaksanakan proses pendidikannya, seperti biaya buku, peralatan dan uang saku. Sedangkan biaya tidak langsung berupa keuntungan yang hilang dalam bentuk kesempatan yang hilang dan dikorbankan oleh siswa selama belajar. Menurut Cohn, biaya pendidikan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Biaya langsung, yaitu biaya yang dikeluarkan secara langsung untuk membiayai penyelenggaraan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, seperti gaji guru, pegawai non edukatif, buku-buku pelajaran dan bahan

---

<sup>89</sup>Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Kholiq, (eds), *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002

perlengkapan lainnya. Hal ini berpengaruh pada hasil pendidikan berupa nilai pengorbanan untuk penyelenggaraan kegiatan-kegiatan tersebut.

- b. Biaya tak langsung (*Indirect cost*), yaitu meliputi hilangnya pendapatan peserta didik karena sedang mengikuti pendidikan. Bis juga berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selamabelajar.

Perhitungan biaya dalam pendidikan akan ditentukan oleh unsur-unsur tersebut yang didasarkan pula pada perhitungan biaya yang nyata sesuai dengan kegiatan menurut jenis dan volumenya. Dalam konsep pembiayaan pendidikan ada dua hal penting yang perlu dikaji dan dianalisis yaitu biaya pendidikan secara keseluruhan dan biaya satuan per siswa.

Biaya satuan ditingkat sekolah merupakan biaya pendidikan tingkat sekolah, baik yang bersumber dari pemerintah, orang tua dan masyarakat yang dikeluarkan untuk penyelenggaraan pendidikan dalam satu tahun pelajaran. Hal tersebut, dipertegas pula oleh Bowen yang menyebutkan “Biaya biasanya muncul dalam bentuk pengeluaran uang. Demikian pula, biaya akademi dan universitas biasanya pembayaran uang untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk mengoperasikan institusi”.

Biaya satuan per murid merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa besar uang yang dialokasikan ke sekolah-sekolah secara efektif untuk kepentingan murid dalam menempuh pendidikan. Hal ini ditekankan pula oleh Bowen yang menyebutkan bahwa “Apa yang muncul sebagai biaya per unit dihitung hanya dengan menjumlahkan total pengeluaran institusional untuk semua keperluan dan membaginya dengan jumlah siswa”.<sup>90</sup>

Dengan menganalisis biaya satuan, memungkinkan untuk mengetahui efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber di sekolah, keuntungan dari investasi

---

<sup>90</sup>Ki Supriyoko, Masa Depan Madrasah di Indonesia, *Media Indonesia*, Edisi 12 Agustus 2004

pendidikan, dan pemerataan pengeluaran masyarakat. Dalam hal biaya nyata dalam suatu pendidikan, Bowen berpendapat bahwa “Namun, biaya sebenarnya terletak di bawah pembayaran uang. Produk-produk hasil pendidikan tinggi diperoleh melalui penggunaan sumber daya yang langka. Biaya sebenarnya dari pendidikan tinggi, kemudian, terdiri dari manfaat yang mungkin telah diwujudkan dari sumber daya ini, tetapi dikorbankan, karena sumber daya ini berkomitmen untuk pendidikan tinggi”.

#### **E. Eksistensi dan Problema Madrasah**

Eksistensi madrasah memiliki peranan yang besar bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, keberadaan lembaga-madrasah semakin perlu dioptimalkan peran dan aktivitas pendidikan sebagai wahana pengembangan sumber daya insani bangsa Indonesia di bawah payung sistem pendidikan nasional. Secara umum, madrasah masih tertinggal. Posisi pendidikan Islam di Indonesia menempati ”kelas ekonomi”. Posisi ini melekat pada madrasah setelah bersanding dengan lembaga pendidikan Katolik dan lembaga pendidikan umum negeri. Keberadaan madrasah baik secara terpisah maupun bersama-sama dalam satu kompleks, masih jauh dari apa yang diharapkan. Kenyataan yang pahit ini di dasari dari kurangnya perhatian masyarakat, terutama kelompok masyarakat menengah atas untuk memasukkan anak-anaknya pada madrasah. Lembaga-madrasah dianggap belum mampu mengakomodasi kepentingan dan tuntutan masyarakat terkait dengan perkembangan anak didik untuk persiapan hidup di masa depannya. Sebagian besar orangtua siswa madrasah berasal dari golongan menengah ke bawah.

Kalaupun ada masyarakat dari golongan menengah atas, jumlahnya tidak cukup signifikan untuk menunjang pembiayaan madrasah.

Madrasah diposisikan sebagai *second class* setelah lembaga pendidikan umum negeri. Hal ini didukung dari realita yang ada bahwa rata-rata siswa yang

mendaftar di madrasah karena merasa tidak mungkin diterima di sekolah umum yang maju dan berstatus negeri. Sebagian dari siswa yang gagal masuk sekolah umum negeri, dari pada tidak sekolah, kemudian memilih madrasah. Dengan demikian, madrasah menjadi tempat pelarian dan “*turahan*”/sisa dari siswa yang gagal masuk sekolah umum negeri atau karena merasa kemampuannya sangat rendah sehingga tidak pernah mendaftar di sekolah umum negeri.

Madrasah kini ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Munculnya SKB tiga menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri dalam Negeri) menandakan bahwa eksistensi madrasah sudah cukup kuat beriringan dengan sekolah umum. Di samping itu, munculnya SKB tiga menteri tersebut juga dinilai sebagai langkah positif bagi peningkatan mutu madrasah baik dari status, nilai ijazah maupun kurikulumnya.<sup>91</sup> Di dalam salah satu diktum pertimbangan SKB tersebut disebutkan perlunya diambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan atau pindah ke sekolah-sekolah umum dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Keberadaan madrasah selama ini dianggap sebagai madrasah yang mutunya lebih rendah daripada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju daripada sekolah umum. Namun, keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negatif yang sudah terlanjut melekat. Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu siswa madrasah lebih rendah daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari penguasaan materi umum, mutu siswa madrasah lebih rendah daripada siswa sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun pelajaran umum serba mentah (tidak matang). Itulah yang menyebabkan Mastuhu menilai “Madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung”.<sup>92</sup>Tamatan Madrasah dipandang serba tanggung. Pengetahuan agamanya

---

<sup>91</sup>Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: PT.Logos Wacana Ilmu, 1999

tidak mendalam sedangkan pengetahuannya juga rendah. Penilaian demikian tersebut tidaklah semuanya valid, karena perlu pembuktian lebih empiris dan tidak semua madrasah kondisi dan prestasinya kurang baik. Ada madrasah yang performa dan prestasinya jauh lebih unggul di banding sekolah umum pada umumnya.

Hanya saja, jumlah madrasah yang tergolong maju seperti itu masih sangat sedikit. Namun, penilaian tersebut telah mewarnai dinamika perkembangan madrasah sehingga mempengaruhi peningkatan mutu madrasah.

Sebagai upaya inovasi dalam Sistem Pendidikan Islam, madrasah tidak lepas dari berbagai problema yang dihadapi. Diakui bahwa model pendidikan madrasah terintegrasi dalam sub sistem dari system pendidikan nasional, memunculkan dualisme sistem Pendidikan di Indonesia. Dualisme pendidikan di Indonesia telah menjadi dilema yang belum dapat diselesaikan hingga sekarang. Dualisme pendidikan Islam juga muncul dalam bidang manajerialnya, khususnya di lembaga swasta. Lembaga swasta umumnya memiliki dua top manager yaitu kepala madrasah dan ketua yayasan (atau pengurus). Meskipun telah ada garis kewenangan yang memisahkan kedua top manager tersebut, yakni kepala madrasah memegang kendali akademik sedangkan ketua yayasan (pengurus) membidangi penyediaan sarana dan prasarana, sering di dalam praktik terjadi tumpang tindih (*overlapping*). Masalah ini biasanya lebih buruk jika di antara pengurus yayasan tersebut ada yang menjadi staf pengajar. Di samping ada kesan mematai-matai kepemimpinan kepala madrasah, juga ketika staf pengajar tersebut melakukan tindakan indisipliner seperti sering datang terlambat bahkan tidak masuk tanpa keterangan yang jelas, kepala madrasah merasa tidak berdaya menegumya.

Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang

dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap sebagai tabiat su'ul adab (tabiat jelek). Anggapan demikian bukanlah menjadi penyemangat junior untuk memajukan dan mengembangkan mutu madrasah, malah justru akan melemahkan semangat meningkatkan mutu madrasah. Adanya kecemburuan senior terhadap kreativitas inovatif dari kalangan muda (junior) justru akan menghambat dinamika pendidikan.

Dualisme pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh departemen yaitu Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) dan Kementerian Agama (Kemenag). Pembinaan Madrasah di bawah naungan Kemenag berhadapan dengan Sekolah umum di bawah pembinaan kemendiknas sering menimbulkan kecemburuan sejak di tingkat (SD dan MI) hingga perguruan tinggi. Dari alokasi dana, perhatian, pembinaan manajerial, bantuan buku dan media pembelajaran, serta penempatan guru, hingga pemberian beasiswa pendidikan lanjut sering tidak sama antara yang diterima oleh sekolah umum (Kemendiknas) dengan madrasah (Kemenag). Faktor dominan lain yang mengakibatkan kurang memadainya mutu madrasah di Indonesia adalah guru. Hasil kerja Education Management Information System (EMIS) Departemen Agama beberapa waktu lalu menunjukkan bahwa hampir separoh, tepatnya 47 persen, guru madrasah masih termasuk di dalam kategori kurang berkualitas.

Keadaan guru yang kurang berkualitas tersebut masih diperburuk lagi dengan kualifikasi yang tidak sesuai dengan tingkatan madrasah serta spesialisasi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu. Di tingkat MI misalnya, sebanyak 63 persen gurunya ternyata lulusan SMA dan D1; padahal lulusan SMA sama sekali tidak disiapkan untuk mengajar di sekolah mana pun, termasuk madrasah. Sementara itu untuk mengajar di tingkat MI seharusnya sudah berkualifikasi D2 kependidikan, bukan

D1. Pada sisi yang lain di MTs dan MA, didapatkan banyak guru yang terpaksa harus mengajar bidang studi yang bukan bidang keahliannya.<sup>92</sup>

Hal senada pun dikemukakan oleh Zubaedi bahwa masih ada ketidakcocokan pada sekolah-sekolah madrasah antara latar belakang pendidikan guru dan mata pelajaran yang diajarkannya.<sup>12</sup> Kondisi seperti itu tentu saja menyebabkan mutu pendidikan madrasah yang tidak optimal. Sebaiknya para praktisi madrasah menyadari hal itu dan segera melakukan aktivitas pembenahan terhadap lembaga dengan harapan mutu madrasah lebih baik. Eksistensi dan problematika madrasah yang telah penulis kemukakan di atas perlu disadari bersama oleh semua pihak yang peduli terhadap peningkatan mutu, karena untuk mempercepat peningkatan mutu madrasah secara efektif, diperlukan pemahaman terhadap hakekat dan problematika yang terjadi sehingga akan dapat melakukan upaya dan strategi pengembangan guna meningkatkan mutu lembaga. Strategi yang dipilih harus mempertimbangkan kondisi yang dirasakan madrasah sehingga menjadi strategi yang aplikatif dan fungsional, yaitu suatu strategi yang benar-benar dapat diterapkan pada tataran praktis, bukan yang menjadi pembahasan di tataran normatif dan idealism sehingga suatu strategi benar-benar mampu menyelesaikan masalahmasalah secara holistik yang sedang dihadapi sehingga dapat berfungsi layaknya resep yang mujarab dalam mengatasi berbagai masalah dalam madrasah.

## **F. Manajemen Mutu Madrasah**

Manajemen mutu menjadi suatu keharusan dalam pembenahan Madrasah. Semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam pengelolaan madrasah harus senantiasa di arahkan dan berorientasi pada pencapaian mutu. Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga

---

<sup>92</sup>Ki Supriyoko, Masa Depan Madrasah di Indonesia, *Media Indonesia*, Edisi 12 Agustus 2004

kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, madrasah harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

### **G. Perencanaan Strategik Dalam Manajemen Pendidikan**

Pengertian manajemen terhadap perencanaan strategic dapat disebut pembinaan, pengendalian, pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegairahan untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan sebelumnya. Koordinasi antara manusia yang dikendalikan untuk mencapai tujuan merupakan salah satu proses manajemen. Ada lima elemen dasar manajemen sumber daya manusia dalam perencanaan strategic:<sup>93</sup>

- a. Kegiatan sumber daya untuk mencapai tujuan
- b. Proses dilakukan secara rasional
- c. Melalui manusia lain
- d. Menggunakan metode dan teknik tertentu
- e. Dalam lingkungan organisasi tertentu.

Konsep perencanaan pendidikan strategic (1997) oleh Udin Syaefudin Said, M.Ed, Ph.D dan Prof. Abin Syamsuddin Makmun disimpulkan bahwa hasil analisis makro pendidikan untuk dapat mencapai pendidikan yang lebih baik. Pendidikan dilakukakan secara professional yang mempunyai sistem yang jelas terhadap input, proses, output, serta out come. Dalam analisis makro pendidikan harus memiliki investasi sumber daya manusia yang tangguh, handal dan bisa menantang masa depan. Manusia yang dididik dengan baik mempunyai nilai yang baik, baik untuk dirinya, keluarganya, dan masyarakat sekitarnya maupun negaranya. Manfaat

---

<sup>93</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005

analisis makro adalah dengan adanya pendidikan masa depan lebih cerah koordinasi lebih sederhana dan pengawasan lebih mudah.

Baik secara formal (UUSPN, No. 20. 2003) maupun secara konseptual (Thomas, 1971: Blang, 1976), pendidikan itu juga mengungkapkan dan merupakan suatu sistem dan sekaligus pula sebagai suatu usaha (meskipun bukan selalu berkonotasi dan bermakna bisnis). Atas dasar itu, analisis posisi sudah barang tentu dapat diterapkan dalam perencanaan dan manajemen sistem pendidikan. Namun demikian, penerapannya perlu dengan sangat hati-hati mengingat, fungsi dasar utama sistem pendidikan berbeda dengan sistem bisnis/industry atau sistem pemerintahan. Menurut Wardiman Djojonegoro (1991), paling tidak terdapat tiga fungsi utama dari sistem pendidikan nasional (SPN): (1) mencerdaskan seluruh rakyat, (2) menyiapkan tenaga kerja, (3) membina dan mengembangkan IPTEK (dan melestarikan nilai-nilai luhur budaya bangsa). Implikasinya, indicator dan criteria penilaian keberhasilan manajemen SPN bukan semata-mata berorientasi pada profit making (Monetary rate of return), melainkan juga nilai-nilai keuntungan sosial, cultural dan sebagainya.

## **H. Glosarium**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan pengelolaan peningkatan mutu secara menyeluruh dengan mempergunakan dan memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia. Dengan kata lain, strategi dasar untuk meningkatkan mutu secara berkesinambungan yaitu melalui peningkatan mutu seluruh objek garapan dalam manajemen pendidikan mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, kurikulum, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Semua program dan kegiatan manajemen pendidikan arus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan

pelanggan, baik internal maupun eksternal karena kedua pelanggan tersebut memiliki hubungan timbal balik dan saling membutuhkan.

Akhirnya, madrasah yang kebanyakan hidup dari, oleh dan untuk masyarakat perlu mendapat perhatian dan dukungan dari semua pihak. Peningkatan mutu tidak akan terealisasi tanpa andil semua pihak. Untuk itu, demi peningkatan mutunya, maka madrasah perlu dibantu, dibela dan diperjuangkan agar mampu hidup dan berkembang, serta dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sekolah.

**BAB. XIII**  
**ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**MADRASAH DINIYAH ISLAMIYAH**

Mempelajari perkembangan manusia dan makhluk-makhluk lain pada umumnya, kita harus membedakan dua hal yaitu proses pematangan (pematangan berarti proses pertumbuhan yang menyangkut penyempurnaan fungsi-fungsi tubuh sehingga mengakibatkan perubahan-perubahan dalam tingkah laku terlepas dari ada atau tidak adanya proses belajar) dan proses belajar (belajar, berarti mengubah atau memperbaiki tingkah laku melalui latihan, pengalaman dan kontak dengan lingkungan pada manusia penting sekali belajar melalui kontak sosial agar manusia hidup dalam masyarakat dengan struktur kebudayaan yang rumit itu). Selain itu masih ada ketiga yang ikut menentukan kepribadian yaitu kepribadian atau bakat.

Menurut Hartati (2004: 13) perkembangan dapat diartikan sebagai perubahan-perubahan yang dialami oleh individu atau organisme menuju tingkat kedewasaannya atau kematangannya yang berlangsung secara sistematis (saling bergantung sama lain dan saling mempengaruhi antara bagian- bagian organisme dan merupakan suatu kesatuan yang utuh).<sup>94</sup>

Di antara amanat Allah yang agung dan indah namun juga berat adalah anak. Banyak orang tua yang bahagia mendapat karunia anak, Saking bahagianya seluruh kasih sayang tercurah kepadanya namun memberikan kasih sayang yang berlebihan dapat membentuk karakter anak yang tidak baik bagi anak. Untuk dapat membentuk karakter baik tentunya perlu dipersiapkan sejak sedini mungkin karena masa usia dini merupakan masa keemasan, pada masa ini anak akan

---

<sup>94</sup> eprint.walisongo.ac.id/7074/3/BAB%2011.pdf.

<sup>2</sup> Siti Nurjanah, *Perkembangan Nilai Agama dan Moral (STTPA Tercapai)*, Jurnal Paramurobi, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2018

menyerap apa saja yang diberikan kepadanya entah itu dari perkataan dan perbuatan orang tua atau dari lingkungannya.<sup>95</sup>

Pendidikan agama jika diajarkan sejak usia dini akan membawa berkah bagi keluarga tersebut, seperti pada agama Islam diatur segala aspek kehidupan manusia, baik hubungan manusia dengan Tuhannya, manusia dengan diri sendiri, manusia dengan manusia lainnya maupun manusia dengan alam sekitarnya Berkaitan dengan potensi yang dimiliki anak sejak lahir, hadis yang diriwayatkan Bukhârî dari Abû Hanifah: “Setiap anak yang dilahirkan memiliki fitrah, maka kedua orang tuanya yang menjadikan anak tersebut beragama Yahudi, Nasrani, ataupun Majusi”

#### **A. Pengertian Madrasah Diniyah**

Madrasah diniyah adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang berada pada jalur luar sekolah atau non formal yang berada dalam naungan pesantren. lembaga tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang pendidikan agama islam yang tidak dapat di peroleh dari lembaga pendidikan formal.

Karena yang kita ketahui bersama pendidikan formal hanya sedikit pelajaran yang mengandung nilai agama jadi disitulah dibutuhkan pemantapan dan peluasan pengetahuan agama melalui lembaga madrasah diniyah Dalam madrasah diniyah terdapat beberapa tahapan atau tingkatan dalam pembelajaran, bagi pemula atau tingkat dasar di kelompokkan dalam tingkatan Awaliyah sedangkan untuk tingkatan menengah atau pengembangan pengetahuan di kelompokkan pada tingkatan wustho, dan tingkatan terakhir yaitu Ulya untuk tingkatan menengah atas Dalam sejarah, dimasa penjajahan Jepang sudah hadir madrasah awaliyah sebagai Madrasah diniyah yang pertama dengan pengembangan yang sangat luas. Sedangkan pengagas sekaligus penggerak pendirinya madrasah awaliyah adalah majlis tinggi Islam.

Program awwaliah ini lebih ditekankan kepada pembinaan keagamaan yang diselenggarakan pada sore hari. Madrasah awaliyah diperuntukkan anak-anak yang berumur dibawah tujuh tahun. Berdasarkan undang-undang pendidikan dan peraturan pemerintah, lembaga Madrasah diniyah dapat memenuhi permintaan masyarakat tentang pendidikan agama sehingga madrasah diniyah termasuk bagian dari pendidikan nasional. Secara umum terdapat beberapa karakteristik pendidikan Madrasah diniyah yang ada di Nusantara, pertama madrasah Diniyah Takmiliah atau (suplemen) madrasah diniyah tersebut berada di masyarakat dan tidak terikat dengan pondok, diniyah ini betul-betul memprioritaskan masyarakat yang diperuntukkan bagi anak-anak yang tidak mampu mondok, mereka bisa mempelajari pengetahuan agama di luar jalur pendidikan formal. Yang kedua pendidikan Diniyah yang berada di dalam lingkaran pondok pesantren yang bahkan pondok pesantren tersebut menjadikan pendidikan madrasah diniyah sebagai urat nadi dalam kegiatan pondok pesantren. Ketiga pendidikan diniyah yang dilakukan di luar pondok pesantren dan pembelajarannya dilakukan pada pagi hari dan secara formal layaknya sekolah formal.

Di dalam lembaga Diniyah memuat sejumlah pelajaran tentang agama islam seperti Qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, Bahasa Arab praktek Ibadah dan lain sebagainya yang berkaitan dengan agama Islam atau penunjangannya. Kurikulum yang digunakan oleh lembaga Diniyah dapat tertulis dan tidak tertulis (pasal. 12 ayat 2).

Bahwa Madrasah Diniyah adalah bagian terpadu dari sistem pendidikan nasional untuk memenuhi hasrat masyarakat dalam pendidikan islam yang dilakukan pada jalur luar sekolah. Berdasarkan Undang-undang pendidikan no 73 tahun 1991 pasal 1 ayat 1 disebutkan “ penyelenggaraan pendidikan diluar sekolah boleh dilembagakan dan boleh tidak dilembagakan”. Dengan jenis “pendidikan Umum” (pasal 3 ayat 1.). Pembinaan mentri agama terhadap Madrasah Diniyah yang dilakukan diluar jalur sekolah dan dilembagakan bertujuan untuk

mengembangkan dan mempersiapkan peserta didik terhadap pengetahuan agama Islam berada pada (PP 73, pasal 22 ayat 3). Untuk membantu masyarakat dalam rangka tercapainya tujuan pendidikan yang terarah, sistematis dan tersruktur direktoral Jendral jendral kelembagaan pembinaan agama menetapkan kurikulum Madrasah diniyah.

Meskipun demikian masyarakat diberikan keleluasaan untuk mengembangkan isi pendidikan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan Madrasah. Pada dasarnya kurikulum Madrasah Diniyah bersifat fleksibel dan akomodatif. Oleh karena itu pengembangan kurikulum Madrasah Diniyah dapat dilakukan oleh Kementerian agama pusat kantor wilayah Propinsi dan kantor Agama Kabupaten atau bisa dilakukan oleh pengembangan pendidikan sendiri yang terpenting pengembangan kurikulum tersebut tidak melanggar aturan perundang-undangan yang berlaku tentang pendidikan secara umum, dan tidak menyalahi peraturan yang telah ditetapkan oleh menteri Agama, peraturan pemerintah maupun kebijakan lainnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan Madrasah Diniyah.

Dengan meninjau berlangsungnya kegiatan madrasah diniyah dapt kita lihat ada beberapa karakteristik dalam pembelajaran madrasah diniyah terdapat ciri-ciri sebagai berikut

- 1). Madrasah diniyah sebagai pelengkap sekolah formal
- 2). Madrasah diniyah dapat dilakukan dimana saja tanpa persyaratan yang ketat serta dapat disesuaikan dengan kebutuhan
- 3). Madrasah diniya tidak dibagi atas tingkatan-tingkatan kelas dengan ketat
- 4). Madrasah diniyah dalam materinya bersifat praktis dan khusus
- 5). Madrasah diniyah melakukan pembelajaran relative singkat
- 6). Madrasah diniyah mempunyai metode pengajaran yang bermacam-macam.

## B. Analisis Proses Waktu Pembelajaran Madrasah Diniyah

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam banyak mendapat sorotan dari berbagai pihak dalam rangka mencerdaskan dan mencapai tujuan pendidikan di negara Indonesia. Kata pesantren identik dengan agama yang mendalam jika kita melihat banyak pondok pesantren yang didalamnya memprogramkan kegiatan pendidikan para santrinya 24 jam atau fullday mereka di biasakan dalam berbagai hal tentang keagamaan, dan pengetahuan umum,<sup>96</sup>

Di dalam kegiatan tersebut terdapat sebuah lembaga madrasah diniyah dimana madrasah tersebut dikhususkan untuk memberikan pemahaman secara mendalam tentang agama Islam, waktu pembelajaran madrasah diniyah annafiyah berlangsung pada malam hari setelah sholat isya' karena sekolah formal dimulai dari jam 07.00 sampai dengan 15.00. Sebagian pengetahuan santri tentang agama islam di peroleh dari lembaga tersebut disana terdapat beberapa tahap atau tingkatan menurut kemampuan peserta didik. Yang kita lihat di dalam madrasah diniyah Annafiyah terdapat tiga tingkatan, tingkatan untuk pemula di kelompokkan dalam tingkatan awalayah dan di dalam tingkatan awalayah terdapat tiga tingkatan lagi yaitu awalayah satu, awalayah dua dan awalayah tiga, jika sudah dirasa mampu berada di awalayah tiga maka peserta didik tersebut dipindahkan kedalam tingkatan wustho dan didalam tingkatan wustho juga terdapat tiga tingkatan lagi seperti halnya awalayah, jika dirasa mampu berada di wustho tiga maka akan di kelompokkan dalam tingkatan ulya dimana tingkatan ulya adalah tingkatan terakhir namun di dalam tingkatan ulya juga terdapat tiga tingkatan, jika tiga tingkatan tersebut sudah berhasil dilalui maka anak didik tersebut layak untuk wisuda.

Dalam madrasah diniyah Annafiyah terdapat satu pengelompokan lagi namun bukan sebuah tingkatan pencapaian target kelulusan. kelompok atau kelas

---

<sup>96</sup> Rifa'i, *Commonity Empowerment in Islamic Boarding School*, ( Kraksaan Probolinggo: Mandiri2017)

tersebut adalah kelompok tahassus dimana di kelas ini khusus mahasiswi di dalam tahassus ini juga ada tiga tingkatan kelas A, B, dan C, dalam kelas tahassus tidak ada kenaikan kelas jika mereka sudah mampu maka tidak wajib mengikuti kelas tahassus di tahun berikutnya, bagi mahasiswi baru alumni atau bukan alumni diwajibkan sekolah diniyah selama satu tahun jika mereka sudah dirasa mampu dengan adanya tes yang dilakukan pada tahun tersebut maka mahasiswi tersebut sudah tidak perlu mengikuti pendidikan madrasah diniyah di tahun selanjutnya namun jika mahasiswi tersebut tidak mampu maka tahun berikutnya dia wajib mengikuti kelas kembali, Meskipun Madrasah Diniyah telah mendapat hak hukum sebagaimana yang tertera dalam Undang-undang peraturan pendidikan Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas yang kemudian mengalami transpormasi PP 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, namun pendidikan Madrasah Diniyah masih banyak problem-problem yang terjadi di dalam lembaga madrasah tersebut begitupun yang terjadi dalam lembaga Madrasah Diniyah Annafiiyah. Karena Madrasah diniyah Annafiiyah berada dalam naungan pesantren jadi waktu pembelajarannya harus mengikuti prosedur-prosedur yang ada dalam pesantren. Di dalam waktu pembelajaran Madrasah Diniyah Annafiiyah berlangsung pada malam hari dikarenakan padatnya kegiatan pada siang hari, setelah ngaji subuh para santri wajib sekolah formal sampai sore dan dilanjutkan dengan kegiatan-kegiatan yang lain sehingga jam masuk diniyah baru bisa berlangsung setelah bakda sholat isyak hal itu menjadi kendala yang menimbulkan ketidak efektifan waktu dalam pembelajaran. tempat berlangsungnya pembelajaran di adakan dalam kelas sesuai dengan kemampuannya tidak dibedakan antara siswi SLTP dan SLTA di sekolah formal mereka benar2 dibentuk sesuai kemampuannya sehingga pembelajaran peserta didik dapat terkontrol Ketidak efektifan waktu juga ditimbulkan dari para muallim yang terlambat datang, alasan para muallim adalah saat mereka masuk kelas masih sedikit peserta didik yang hadir jadi mereka masuk kelas lebih lambat. dan para santri juga

banyak yang mengeluh kelelahan karena kegiatan yang berlangsung dari pagi, dengan demikian banyak dari para santri yang memilih tidak sekolah atau tidur dikelas hal itu sudah menjadi prioritas utama para santri jika pelajaran berlangsung mayoritas peserta didik sudah terlelap walaupun ustad memberi sangsi namun mereka tetap tertidur. jika lampu padam atau gerimis banyak santri yang tidak masuk sekolah , dari situ banyak waktu yang terbuang karena ketidak efektifan waktu pembelajaran sehingga menimbulkan pembelajaran tidak mencapai target yang telah direncanakan.

### **C. Perbaikan Proses Waktu Pembelajaran**

Jika dilihat dari penyebab-penyebab terjadinya ketidak efektifan waktu pembelajaran bisa di simpulkan kendala terbesar berada pada waktu pembelajaran yang berlangsung pada malam hari jika waktu pembelajaran dipindah pada pagi hari keterlambatan guru, akan berkurang karena jam pembelajaran akan langsung di sambungkan dengan pembelajaran sekolah formal, Alasan mati lampu dan kelelahan, karena proses belajar berlangsung pada pagi hari, alasan mati lampu dan kelelahan tidak dapat digunakan lagi oleh santri, santri yang tidak sekolah diniyah berarti juga tidak bisa sekolah formal karena jam pembelajarannya akan langsung dilanjutkan dengan sekolah formal.

Selain itu jika pembelajaran di lakukan pada pagi hari tidak menutup kemungkinan pelajaran yang mereka dapat bisa terserap karena selain tubuh mereka yang masih segar tentunya fikiran mereka juga masih lancer.

### **D. Madrasah Diniyah dalam Kontek Globalisasi**

#### **1. Problematika Madrasah**

Sebagai upaya inovasi dalam sistem pendidikan Islam, madrasah tidak lepas dari berbagai problema yang dihadapi. Problema tersebut antara lain:

- a. Madrasah telah kehilangan akar sejarahnya, artinya keberadaan madrasah bukan merupakan kelanjutan pesantren, meskipun diakui bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam pertama di Indonesia,
- b. Terdapat dualisme pemaknaan terhadap madrasah. Di satu sisi, madrasah diidentikkan dengan sekolah karena memiliki muatan secara kurikulum yang relatif sama dengan sekolah umum. Di sisi lain, madrasah dianggap sebagai pesantren dengan sistem klasikal. Seiring perkembangan jaman dengan berbagai kebutuhab dibidang ilmu keagamaan, maka madrasah ditingkat dasar ini dikenal dengan nama Madrasah Diniyah.

Dengan demikian, sebagai sub sistem pendidikan nasional, madrasah belum memiliki jati diri yang dapat dibedakan dari lembaga pendidikan lainnya. Efek pensejajaran madrasah dengan sekolah umum yang berakibat berkurangnya proporsi pendidikan agama dari 60% agama dan 40% umum menjadi 30% agama dan 70% umum dirasa sebagai tantangan yang melemahkan eksistensi pendidikan Islam. Beberapa permasalahan yang muncul kemudian, antara lain:

1. Berkurangnya muatan materi Pendidikan Agama. Hal ini dilihat sebagai upaya pendangkalan pemahaman agama, karena muatan kurikulum agama sebelum SKB dirasa belum mampu mencetak muslim sejati, apalagi kemudian dikurangi,
2. Alumni madrasah serba tanggung. Pengetahuan agamanya tidak mendalam sedangkan pengetahuan umumnya juga rendah. Diakui bahwa model pendidikan madrasah di dalam perundang-undangan negara, memunculkan dualisme sistem pendidikan di Indonesia.

Dualisme pendidikan di Indonesia telah menjadi dilema yang belum dapat diselesaikan hingga sekarang. Dualisme ini tidak hanya berkenaan dengan sistem pengajaran saja tetapi juga menjurus pada keilmuannya. Pola pikir yang sempit

cenderung membuka anggapan antara ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu umum. Seakan-akan muncul ilmu Islam dan ilmu bukan Islam. Padahal dikhotomi keilmuan ini justru menjadi garapan bagi para pakar pendidikan Islam untuk berusaha menyatukan keduanya. Dualisme pendidikan Islam juga muncul dalam bidang managerialnya, khususnya di lembaga swasta.

Lembaga swasta pada umumnya memiliki dua top manager yaitu kepala madrasah dan ketua yayasan (atau pengurus). Meskipun telah ada garis kewenangan yang memisahkan kedua top manager tersebut, yakni kepala madrasah memegang kendali akademik sedangkan ketua yayasan (pengurus) membidangi penyediaan sarana dan prasarana. Sementara dilapangan sering sering kita dapati terjadi overlapping.

Masalah ini biasanya lebih buruk jika di antara pengurus yayasan tersebut ada yang menjadi staf pengajar. Di samping ada kesan mematai-matai kepemimpinan kepala madrasah, juga ketika staf pengajar tersebut melakukan tindakan indisipliner (sering datang terlambat), kepala madrasah merasa tidak berdaya menegurnya.

Praktek manajemen di madrasah sering menunjukkan model manajemen tradisional, yakni model manajemen paternalistik atau feodalistik. Dominasi senioritas semacam ini terkadang mengganggu perkembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Munculnya kreativitas inovatif dari kalangan muda terkadang dipahami sebagai sikap yang tidak menghargai senior. Kondisi yang demikian ini mengarah pada ujung ekstrem negatif, hingga muncul kesan bahwa meluruskan langkah atau mengoreksi kekeliruan langkah senior dianggap tabiat su'ul adab.

Dualisme pengelolaan pendidikan juga terjadi pada pembinaan yang dilakukan oleh kementerian lain yaitu Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) dan Kementerian Agama (Kemenag). Pembinaan madrasah di

bawah naungan Kementerian Agama berhadapan dengan Sekolah umum di bawah pembinaan Sisdiknas sering menimbulkan kecemburuan sejak di tingkat (SD dan MI) hingga perguruan tinggi. Dari alokasi dana, perhatian, pembinaan gmanajerial, bantuan buku dan media pembelajaran, serta penempatan guru, hingga pemberian beasiswa pendidikan lanjut sering tidak sama antara yang diterima oleh sekolah umum (Sisdiknas) dengan madrasah (Kementerian Agama). Kesenjangan antara madrasah swasta dan madrasah negeri pun tampaknya juga menjadi masalah yang belum tuntas diselesaikan. Anggapan tersebut meliputi beberapa hal seperti pandangan guru, sarana dan prasarana, kualitas input siswa dan lain-lain yang kesemuanya itu berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung kepada mutu pendidikan. Hal demikian ini karena munculnya SKB tiga menteri tersebut belum diimbangi penyediaan guru, buku-buku dan peralatan lain dari departemen terkait.

## **2. Solusi dari Problematika Madrasah**

- a. Hendaknya semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan ini secara serius memperhatikan sarana penunjang pendidikan yang dibutuhkan anak didik di madrasah. Diantaranya rasio kebutuhan buku paket atau buku pegangan siswa, laboratorium dan sarana pendukung lainnya. Seperti perpustakaan yang sangat minim dibandingkan lembaga pendidikan umum,
- b. Merancang pola rekrutmen guru dalam rangka menyediakan tenaga guru yang memenuhi standardisasi, kualifikasi, dan kompetensi di bidang pendidikan, serta berdedikasi tinggi,
- c. Saatnya, perlu dimulai dipikirkan subsidi silang, swastanisasi terhadap sekolah-sekolah negeri (umum) yang sudah mapan dalam penyelenggaraan pendidikannya. Sehingga dalam berbagai bentuk subsidi dapat dialokasikan secara seimbang kepada sekolah- sekolah yang masih terpinggirkan,

khususnya kepada madrasah yang selama ini lebih banyak bergantung kepada swadaya masyarakat,

- d. Tidak ada dikotomi antara pendidikan umum dengan madrasah. Sebab, itu akan menimbulkan kekeliruan pemahaman dikalangan masyarakat luas, yang pada akhirnya menghambat proses penyelenggaraan pendidikan nasional yang sama-sama mencerdaskan anak bangsa,
- e. Memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memposisikan diri, peran serta partisipasinya dalam penyelenggaraan pendidikan secara utuh, sebagaimana pada awal-awal keberadaan madrasah, apalagi bila mampu menyediakan orang tua asuh bagi siswa yang kurang mampu.

Adapun kebijakan yang diambil dalam menentukan nasib madrasah, setidaknya perlu memperhatikan beberapa hal :

- a) Tidak merugikan ciri khas Agama Islam baik jangka pendek maupun jangka panjang. Misalnya, baik karena perubahan sosial politik, pergantian desicion maker, dan sebagainya.
- b) Tidak ada lagi diskriminasi perlakuan antara madrasah dan sekolah umum. Termasuk misalnya diskriminasi dalam hal anggaran. Pengaturan dana antara pendidikan di bawah Kemdiknas dan Kemenag hanya masalah teknis prosedural yang diharapkan bisa diatur. Misalnya, melalui upaya memperjelas prosedur tentang pembagian anggaran pendidikan dengan mempertimbangkan keadilan dalam distribusu maupun kualitasnya.
- c) Perlunya perhatian pemerintah daerah yang cukup, meskipun selama ini madrasah berada langsung di bawah pusat. Sebab bagaimanapun, persoalan pendidikan adalah persoalan universal, dan merupakan investasi jangka panjang.

- d) Jika desain sentralisasi pembinaan madrasah untuk saat ini dianggap masih efektif untuk mencapai dan menjaga visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional maka Kemenag perlu melakukan upaya optimalisasi koordinasi dengan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, disamping meningkatkan akuntabilitas lembaganya.

### **3. Peran Masyarakat dan Kurikulum dalam Peningkatan Kualitas Madrasah**

#### **a. Peran Masyarakat**

Munculnya kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi dalam bidang pendidikan yang bertujuan untuk memberi peluang kepada peserta didik untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat, tidak mengagetkan para pengelola madrasah.

Madrasah juga lebih survive dalam kondisi perubahan kurikulum yang sangat cepat, karena kehidupan madrasah tidak taklid atau mengikuti kepada kurikulum nasional. Manajemen desentralisasi memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan PBM sesuai dengan kebutuhan yang dikondisikan untuk kebutuhan lokal. Dengan demikian, maka madrasah mendapatkan angin segar untuk bisa lebih exist dalam mengatur kegiatannya tanpa intervensi pemerintah pusat dalam upaya mencapai peningkatan mutu pendidikannya.

Melalui proses belajar mengajar yang didasari dengan kebutuhan lokal, kurikulum tidak terbebani dengan materi lain yang sesungguhnya belum atau bahkan tidak relevan bagi peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta didik pada jenjang tersebut. Efektivitas proses belajar mengajar diharapkan bisa tercapai sehingga menghasilkan prestasi belajar yang lebih tinggi.

Adapun meningkatnya keterlibatan pemerintah dalam pendidikan menyebabkan para pengelola madrasah memfokuskan pada program-program tambahan sebagai sarana meningkatkan kualitas pendidikan. Program remedial dan kursus untuk meningkatkan perkembangan kognitif, sosial dan emosional dari siswa yang berkemampuan rendah dalam taraf perekonomian dan hasil belajar merupakan program-program kompensasi, bukan untuk menggantikan program-program yang ada.

Sebagai lembaga pendidikan yang lahir dari masyarakat, madrasah lebih mudah mengintegrasikan lingkungan eksternal ke dalam organisasi pendidikan, sehingga dapat menciptakan suasana kebersamaan dan kepemilikan yang tinggi dengan keterlibatan yang tinggi dari masyarakat. Keterlibatan masyarakat bukan lagi terbatas seperti peranan orang tua siswa (POMG) yang hanya melibatkan diri di tempat anaknya sekolah. Melainkan keterlibatan yang didasarkan kepada kepemilikan lingkungan. Sesuai dengan jiwa desentralisasi yang menyerap aspirasi dan partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan, masyarakat dituntut untuk memiliki kepedulian yang tinggi memperhatikan lembaga pendidikan yang berada di lingkungan setempat. Hal ini dapat menumbuhkan sikap kepemilikan yang tinggi dengan memberikan kontribusi baik dalam bidang material, kontrol manajemen, pembinaan, serta bentuk partisipasi lain dalam rangka meningkatkan eksistensi madrasah yang selanjutnya menjadi kebanggaan lingkungan setempat.

Akhirnya madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang hidup dari, oleh dan untuk masyarakat belum mendapatkan sentuhan pikiran dan tangan kita semua. Peningkatan mutu tidak akan terealisasi tanpa andil semua pihak. Untuk itu, demi peningkatan mutunya maka madrasah perlu dibantu, dibela dan diperjuangkan.

b. Kurikulum yang digunakan dalam Madrasah

Kurikulum Madrasah dalam PP No. 55 tahun 2007 pasal 18 ayat (1) dan (2) dijelaskan bahwa Madrasah Diniyah atau pendidikan diniyah dasar formal wajib memasukkan muatan pendidikan kewarganegaraan (PKn), bahasa Indonesia (BI), matematika, dan ilmu pengetahuan Alam (IPA) dalam rangka pelaksanaan program wajib belajar. Sedangkan Kurikulum pendidikan diniyah untuk formal harus wajib memasukkan muatan pendidikan kewarganegaraan (PKn), Bahasa Indonesia (BI), matematika, IPA, dan Seni dan budaya. Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan untuk setiap program studi pada perguruan tinggi keagamaan Islam selain menekankan pembelajaran ilmu agama, wajib pula memuat PKn dan Bahasa Indonesia. Pendidikan Diniyah pada jenjang pendidikan tinggi diselenggarakan sesuai dengan Standar Nasional pendidikan (SNP)

## E. Glosarium

Problematika madrasah yang dihadapi adalah madrasah telah kehilangan akar sejarahnya, artinya keberadaan madrasah bukan merupakan kelanjutan pesantren, meskipun diakui bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam pertama di Indonesia. Terdapat dualisme pemaknaan terhadap madrasah. Di satu sisi, madrasah diidentikkan dengan sekolah karena memiliki muatan secara kurikulum yang relatif sama dengan sekolah umum. Solusi dari problematika madrasah adalah kebijakan yang diambil dalam menentukan nasib madrasah, tidak merugikan ciri khas Agama Islam baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tidak ada lagi diskriminasi perlakuan antara madrasah dan sekolah umum. Perlunya perhatian pemerintah daerah yang cukup, meskipun selama ini madrasah berada langsung di bawah pusat. Jika desain sentralisasi pembinaan madrasah untuk saat ini dianggap masih efektif untuk mencapai dan menjaga visi, misi, dan tujuan

pendidikan nasional maka Kementerian Agama perlu melakukan upaya optimalisasi koordinasi dengan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, disamping meningkatkan akuntabilitas lembaganya. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang hidup dari, oleh dan untuk masyarakat belum mendapatkan sentuhan pikiran dan tangan kita semua. Peningkatan mutu tidak akan terealisasi tanpa andil semua pihak. Untuk itu, demi peningkatan mutunya maka madrasah perlu dibantu, dibela dan diperjuangkan.

## **BAB. XIV**

### **ISU-ISU STRATEGIK DALAM MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI SWASTA DAN NEGERI**

Pendidikan memegang peranan penting dalam pembangunan bangsa dan negara. Karena dari pendidikan inilah kecerdasan dan kemampuan, bahkan karakter negara masa depan, akan sangat dipengaruhi oleh pendidikan saat ini. Pendidikan adalah bagian integral dari kehidupan manusia dan merupakan lingkungan belajar bagi peserta didik untuk secara aktif mengembangkan jiwa keagamaan, disiplin diri, kepribadian, kecerdasan, kepribadian mulia, dan potensi keterampilan yang diperlukan. proses, diri sendiri dan masyarakat.

Dalam konteks “education for all”, UNESCO (1996) mendeklarasikan empat pilar penting pendidikan. Dengan kata lain, pendidikan adalah belajar untuk mengetahui (learning to know), belajar untuk melakukan sesuatu (learning to do), menjadi seseorang (learning to be). ) Dan belajar hidup bersama (learn to live together). Dalam konteks Indonesia, penerapan konsep pilar pendidikan adalah bahwa sistem pendidikan nasional memiliki kehidupan yang cerdas dan aktif, kehidupan yang kreatif, dan bahwa seluruh rakyat Indonesia berhak atas pendidikan yang layak di bidang pendidikan. Sebagaimana pesan undang-undang Dasar 1945 yang tercantum pada pembukaan.

Dengan diagnosis dunia pendidikan saat ini dan analisis perspektif pendidikan masa depan, Tilaar mengusulkan 10 megatrend sebagai restrukturisasi sistem pendidikan nasional yang mendukung masyarakat industri modern. 1) Pendidikan Dasar, 2) Kurikulum, 3) PBM, 4) Tenaga Kependidikan, 5) Pendidikan, 6) Pelatihan dan Tenaga Kerja, 7) Perguruan Tinggi, 8) Pendidikan Berkelanjutan, 9) Pendanaan Pendidikan, 10) Desentralisasi Pendidikan Transformasi dan partisipatif masyarakat, dan manajemen pendidikan.

Pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional merupakan strategi untuk membentuk kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai-nilai kemanusiaan dan budaya berkelanjutan serta pemberdayaan negara Indonesia. Perguruan tinggi diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang berlandaskan budaya nasional Indonesia.

Pasal 5 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 menyatakan: Tujuan pendidikan tinggi adalah sebagai berikut: (a) berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten dan (b) berbudaya untuk kepentingan bangsa (c) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; (d) Produksi ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian yang mempertimbangkan nilai kemanusiaan untuk berguna dan menerapkannya. (e) kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan. (f) terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan tinggi merupakan sumber inovasi dan solusi bagi pertumbuhan dan perkembangan negara. Sebagaimana dinyatakan dalam Deklarasi UNESCO, pendidikan tinggi memiliki misi dan fungsi penting untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dan pembangunan masyarakat secara keseluruhan.

Perguruan Tinggi merupakan satuan pendidikan formal yang mengemban misi mencari, menemukan, dan menyebarluaskan kebenaran ilmiah melalui pendidikan dan pembelajaran, penelitian (riset), serta pengabdian kepada masyarakat (Tridharma Perguruan Tinggi). Salah satu indikator terpenting dari kemajuan perguruan tinggi dapat dilihat dari risetnya (sebagai penyedia SDM kegiatan riset dan hasil risetnya yang bermanfaat). Dalam Undang-Undang No. 12,

Tahun 2012, Tentang Pendidikan Tinggi, Bab I, pasal 1 Ketentuan Umum menyebutkan, “Tridarma Perguruan Tinggi (selanjutnya disebut tridarma) adalah kewajiban perguruan tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. “.

Berdasarkan Permenristekdikti No. 13 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi 2015-2019 telah ditetapkan tujuan strategis yang kemudian dijabarkan dalam 5 (lima) sasaran strategis sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu 2015-2019. Sasaran strategis tersebut adalah: (1). Meningkatnya kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan pendidikan tinggi;(2). Meningkatnya kualitas kelembagaan Iptek dan pendidikan tinggi; (3). Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya Iptek dan pendidikan tinggi; (4). Meningkatnya relevansi dan produktivitas riset dan pengembangan; dan (5). Menguatnya kapasitas inovasi.

Menurut Brodjonegoro (2008)<sup>97</sup> Dalam rangka meningkatkan daya saing dan mutu pendidikan tinggi, perlu diarahkan pada indikator kinerja perguruan tinggi. Ini diukur sebagai berikut: (b) Kuantitas dan mutu serta relevansi lulusan, (b) Kuantitas dan mutu serta relevansi Hasil penelitian dan pengembangan dan (c) Filantropi apabila seluruh kegiatan filantropi dikaitkan dengan capaian Tridarma guru di perguruan tinggi. dan kualitas serta relevansi kegiatan.

Perguruan Tinggi mampu memberikan kontribusi yang positif dalam peningkatan daya saing bangsa apabila organisasi perguruan tinggi tersebut sehat. Ciri-ciri perguruan tinggi yang sehat adalah meliputi: (a) mampu melakukan jaminan kualitas (Quality Assurance, (b) mempunyai kewenangan atau otonomi (Autonomy), (c) memiliki jiwa kewirausahaan atau (Enterpreneurialism) dan (d). kepemimpinan yang kuat (Leadership). Jaminan mutu dalam perguruan tinggi

---

<sup>97</sup> Brodjonegoro, S. S., “Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi”, *Makalah*. Malang: Universitas Brawidjadja, 2008.

seperti akreditasi baik internal maupun eksternal merupakan kegiatan yang terinstitusi dalam bentuk prosedur standar organisasi yang melibatkan pihak luar. Otonomi perguruan tinggi merupakan kebebasan pimpinan perguruan tinggi untuk mengelola institusi selama tidak bertentangan dengan undang-undang. Jiwa kewirausahaan merupakan kemampuan institusi dalam mengelola dan mencari dana melalui proyek-proyek penelitian dan pengabdian masyarakat bekerja sama dengan dunia usaha; serta kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab.

Namun pada kenyataannya, dalam upaya mewujudkan peran idealnya tersebut, penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia masih menghadapi sejumlah kendala, baik dari segi kebijakan, implementasi, pengawasan, maupun evaluasi. Kendala tersebut antara lain terkait persoalan akses, mutu, anggaran dan pembiayaan, relevansi, tata kelola perguruan tinggi serta persoalan lainnya. Karenanya, diperlukan upaya serius guna mengatasi berbagai kendala yang masih membelit pendidikan tinggi tersebut. Masalah seputar penyelenggaraan pendidikan tinggi harus segera diatasi untuk mewujudkan masa depan pembangunan bangsa yang lebih baik. Berbagai upaya untuk memacu kegiatan penelitian di perguruan tinggi (*university research*) telah banyak dilakukan, namun dalam kenyataannya masih banyak kendala yang dihadapi yang mengakibatkan penelitian-penelitian tersebut kurang mengarah pada tujuan yang jelas.

Di samping adanya berbagai keterbatasan eksternal, secara internal banyak pula kendala yang dihadapi. Misalnya sumber daya manusia belum memadai, dana dan sarana pendukung kurang, dan infrastruktur lain juga tidak mencukupi. Bila di Indonesia dilihat lebih jauh lagi, dapat dikatakan bahwa sebagian besar penelitian di perguruan tinggi banyak tergantung pada dana yang bersumber dari pemerintah, sedangkan dana yang berasal dari sektor swasta masih sangat kecil. Jaringan penelitian yang menghubungkan perguruan tinggi dengan lembaga-lembaga penelitian lain diluar perguruan tinggi juga terbatas. Juga keterbatasan sarana

laboratorium dan ketersediaan media sumber referensi, seperti buku teks dan jurnal-jurnal.

Isu – isu yang muncul pada tataran pendidikan tinggi adalah sulitnya lulusan universitas lokal memperoleh pekerjaan sudah terlihat dari angka pengangguran terdidik Indonesia yang meningkat setiap tahun. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Agustus 2014, di Indonesia ada 9,5 persen (688.660 orang) dari total penganggur yang merupakan alumni perguruan tinggi. Mereka memiliki ijazah diploma tiga atau ijazah strata satu (S-1). Dari jumlah itu, penganggur paling tinggi merupakan lulusan universitas bergelar S-1 sebanyak 495.143 orang. Angka pengangguran terdidik pada 2014 itu meningkat dibandingkan penganggur lulusan perguruan tinggi pada 2013 yang hanya 8,36 persen (619.288 orang) dan pada 2012 sebesar 8,79 persen (645.866 orang). Mereka juga terancam banyak yang menganggur jika tidak siap bersaing dengan lulusan perguruan tinggi ASEAN yang sebagian di antaranya sudah masuk kaliber dunia. Perguruan tinggi itu antara lain National University of Singapore, Nanyang Technological University, Universiti Kebangsaan Malaysia, Chulalongkorn University Thailand, dan University of the Philippines.

Suwignyo beranggapan bahwa Tingginya angka pengangguran perguruan tinggi mencerminkan salah arah pengelolaan perguruan tinggi, dimana manajemen perguruan tinggi mengorientasikan program studi kepada profesional dalam upaya memenuhi kebutuhan pasar kerja, bukan untuk memecahkan masalah, dapat diterapkan pada saat dibutuhkan dalam dunia kerja.<sup>98</sup>

Lembaga pendidikan tinggi tidak bisa lagi hanya sekedar mengeluarkan ijazah tanpa melihat sejauh mana kompetensi di balik ijazah tersebut, juga kemampuan

---

<sup>98</sup>Agus Suwignyo, Penganggur Lulusan Universitas, Kompas, Jumat 22 September 2006, h 6.

keterampilan yang melekat dan kemampuan lulusannya untuk memperoleh sertifikasi sesuai dengan keahliannya.

Banyaknya lulusan perguruan tinggi menganggur karena adanya ketimpangan antara profil lulusan universitas dengan kualifikasi tenaga kerja siap pakai yang dibutuhkan perusahaan. Berdasarkan hasil studi Willis Towers Watson tentang *Talent Management and Rewards* sejak tahun 2014 mengungkap, delapan dari sepuluh perusahaan di Indonesia kesulitan mendapatkan lulusan perguruan tinggi yang siap pakai. Masih menurut hasil studi itu, semestinya perusahaan tidak sulit mencari tenaga kerja, sebab angka pertumbuhan lulusan perguruan tinggi di Indonesia setiap tahun selalu bertambah. Sementara itu, angka permintaan perusahaan terhadap tenaga kerja selalu lebih rendah dari pada jumlah lulusannya.

Masalah pengangguran terdidik dan link and match. Yang dimaksud link and match di sini ialah keterpautan dan keselarasan antara pendidikan tinggi dan kebutuhan sumber daya manusia di lapangan pekerjaan. Pengangguran terdidik terkait dengan mutu pendidikan dan link and match-nya pendidikan tinggi di perguruan tinggi dengan kebutuhan lapangan kerja. Banyaknya lulusan perguruan tinggi yang tidak dapat memasuki dunia kerja atau menciptakan lapangan kerja merupakan permasalahan yang harus diselesaikan dalam dunia pendidikan tinggi Indonesia.

Konteks dan peran penting mutu SDM dalam menjamin keberlanjutan dan daya saing industri terletak pada kenyataan bahwa telah terjadi pergeseran dalam penekanan faktor produksi dari tenaga kerja (labor) kepada ilmu pengetahuan (knowledge), atau paling tidak tenaga ahli labor (skilled labor). Susahnya terserap lulusan perguruan tinggi Indonesia karena tidak memiliki *skill* yang dibutuhkan perusahaan dan tidak punya *critical skill*. "*Skill* adalah langkah utama memasuki dunia kerja, setelah itu harus punya *critical skill* jika ingin berkembang dan masuk jajaran manajemen perusahaan". Sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa,

pendidikan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian. Kenyataannya, praktek penyelenggaraan pendidikan tinggi di negeri ini, harus diakui, masih jauh dari yang diharapkan. Angka-angka statistik pengangguran yang tersaji setiap tahun, menjadi salah satu parameter untuk kembali mempertanyakan sistem pendidikan kita, termasuk proses pendidikan tinggi; apakah benar-benar bisa menghasilkan anggota masyarakat yang berdaya saing unggul atau belum.

Dalam perkembangannya, paradigma pendidikan tinggi kita memang kelihatan lebih condong berorientasi untuk menghasilkan alumni pencari kerja (job seekers), bukan alumni pencipta lapangan kerja (job creator). Sampai saat ini, sekitar 82,2 persen lulusan perguruan tinggi yang berhasil mendapatkan pekerjaan, ternyata bekerja sebagai pegawai. Salah satu masalah mendasar yang dihadapi perguruan tinggi adalah problem relevansi dan mutu yang tidak menggembirakan. Pendidikan tinggi belum bisa menjadi faktor penting bagi kenaikan kesejahteraan masyarakat

Selain itu, pendidikan tinggi juga terbukti belum mampu melahirkan para entrepreneur/risk taker dengan orientasi job creating dan kemandirian; pengangguran terdidik dari pendidikan tinggi terus bertambah; belum lagi problem pengabdian masyarakat, di mana perguruan tinggi dirasa kurang responsif dan berkontribusi terhadap problem masyarakat yang berada di wilayah di mana kampus itu berdiri. Jadilah Tri Dharma Perguruan Tinggi nyaris tinggal bacaan saja, padahal di situlah entitas pendidikan tinggi berada; pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Perguruan tinggi belum mampu melahirkan lulusan-lulusan yang memiliki akhlak mulia dan karakter yang kuat. Anarkisme/kekerasan intra dan inter kampus seperti membentuk lingkaran kekerasan. Hampir setiap

tahun, atau di waktu-waktu tertentu, disajikan dengan berita tawuran mahasiswa, juga tawuran para siswa.

Seberapa jauh keberhasilan pemerintah dalam usaha di sektor pendidikan dapat dilihat melalui salah satu indikator yang dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk mengukur keberhasilan dibidang pendidikan. Cara melihatnya yaitu dengan melihat tingkat partisipasi masyarakat atau warga negara terhadap pendidikan itu sendiri, yaitu melalui Angka Partisipasi Kasar (APK) dan Angka Partisipasi Murni (APM). Angka Partisipasi Kasar adalah rasio jumlah siswa, dengan bermacam-macam usia, yang menempuh pendidikan dalam tingkat tertentu terhadap penduduk sesuai dengan usia yang berkaitan dengan pendidikan tertentu. Sedangkan, Angka Partisipasi Murni (APM) adalah rasio siswa dengan usia yang berkaitan dengan jenjang pendidikannya dari jumlah penduduk usia yang sama atau berkaitan dengan jenjang pendidikannya dari jumlah penduduk usia yang sama atau kelompok umur yang sama (Bappenas, 2013).

Hingga 2013, angka partisipasi kasar (APK) perguruan tinggi (PT) baru mencapai 29,9 persen. Artinya, ada 70,1 persen anak usia 19-23 tahun yang belum sempat kuliah. Sementara pemerintah menargetkan angka tersebut meningkat 40 persen pada 2025. Menyongsong 100 tahun kemerdekaan Indonesia pada 2045, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) bergerak di seluruh lini untuk mewujudkan generasi emas. Berbagai program pendidikan dilakukan mulai dari pendidikan anak usia dini hingga pendidikan tinggi.

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau Human Development Index (HDI) merupakan salah satu indikator bagaimana negara membangun manusia-manusia nya sehingga mencapai tujuan dasar yang menjadi sasaran IPM. Ada tiga komponen pokok dalam pembangunan manusia menurut IPM yaitu kesehatan, pendidikan, dan standar kehidupan yang layak. Dijelaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur IPM Indonesia tahun 2014, yakni angka harapan hidup

sebesar 68,9, harapan tahun bersekolah 13,0, rata-rata waktu sekolah yang sudah dijalani oleh orang berusia 25 tahun ke atas sebesar 7,6 (Artinya, anak-anak usia 7 tahun memiliki peluang menamatkan pendidikan mereka hingga lulus SMA atau D-1) dan pendapatan nasional bruto per kapita 9,788. IPM merupakan indikator penting mengukur keberhasilan dalam upaya membangun kualitas hidup manusia.

IPM juga bisa menjadi perbandingan internasional bagaimana pembangunan manusia suatu negara bisa diukur dalam suatu indeks. Misalnya seperti bagaimana kinerja pembangunan IPM Indonesia dibandingkan dengan negara-negara ASEAN yang lain. Berdasarkan data dari Human Development Report (HDR), dengan data terakhir tahun 2014, Indonesia masih menempati urutan ke lima (5) atau 110 dunia, di bawah Singapura, Brunei, Malaysia dan Thailand, dengan perolehan poin 0,689. Sedangkan Singapura yang menempati posisi teratas yaitu 0,912 sekaligus menempai ranking 11 dunia. Dari data ini dapat diketahui bahwa kinerja IPM Indonesia masih perlu banyak perbaikan. Negara masih perlu usaha lebih keras lagi dalam mensejahterakan masyarakatnya.

## **A. Konsep Perguruan Tinggi Di Indonesia**

### **1. Hakikat Pendidikan Tinggi dan Perguruan Tinggi**

Pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan.

Untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang, diperlukan pendidikan tinggi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan intelektual, ilmuwan, dan/atau

profesional yang berbudaya dan kreatif, toleran, demokratis, berkarakter tangguh, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan bangsa.

Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Sedangkan Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi, baik itu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Menurut Wikipedia (2012), Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Peserta didik perguruan tinggi disebut mahasiswa, sedangkan tenaga pendidik perguruan tinggi disebut dosen.

Menurut Raillon dalam Syarbaini (2009), perguruan tinggi adalah sebuah alat kontrol masyarakat dengan tetap terpeliharanya kebebasan akademis terutama dari campur tangan penguasa. Perguruan tinggi juga merupakan agen utama pembaharuan dalam kehidupan bernegara, seperti dalam proses pembentukan pemerintah orde baru tahun 1970 an dimana peran nyata yang telah dimainkan kalangan dosen dengan mahasiswa dengan cara-caranya sendiri telah memberikan sumbangan besar bagi pemerintah orde baru.

Menurut Barnet (1992), ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (qualified manpower). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (output) yang mempunyai nilai atau harga (value) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu di ukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (employment rate) dan kadang-kadang di ukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/ prestasi penelitian anggota staf. Ukuran masukan dan keluaran di hitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/ penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (peer group).

Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi di anggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (throughput) semakin besar. Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan. Indikator sukses kelembagaan terletak pada cepatnya pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio mahasiswa-dosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.

## **2. Jenis-jenis Perguruan Tinggi**

Menurut Wikipedia (2012) bahwa Perguruan Tinggi ini terdiri dari beberapa bentuk, yaitu: universitas, institut, sekolah tinggi, akademi dan politeknik.

- a. Universitas, merupakan jenis perguruan tinggi yang mempunyai program studi beragam dan dikelompokkan dalam fakultas-fakultas. Fakultas-fakultas yang ada itu dibagi lagi ke dalam beragam jurusan dan Akutansi, Manajemen dan Studi Pembangunan.
- b. Institut, merupakan jenis perguruan tinggi yang mempunyai program studi dengan ilmu yang sejenis. Misalnya institut pertanian memiliki program studi

pertanian, peternakan dan kehutanan, atau institut teknologi mengajarkan beragam ilmu yang berhubungan dengan teknik.

- c. Sekolah Tinggi merupakan jenis perguruan tinggi yang hanya menyelenggarakan satu program profesi sesuai dengan spesialisasinya. Misalnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi memiliki program profesi spesialis ekonomi, atau Sekolah Tinggi Seni Rupa Indonesia memiliki jurusan Seni Lukis, Seni Patung dll.
- d. Akademi dan Politeknik, merupakan jenis Institusi pendidikan tinggi yang hanya menyelenggarakan satu program studi dan lebih menekankan pada keterampilan praktek kerja dan kemampuan untuk mandiri. Lama pendidikan tiga tahun dan tidak memberikan gelar. Hanya saja, di politeknik porsi praktek lebih besar.

### **3. Fungsi Pendidikan Tinggi**

Pendidikan Tinggi memiliki beberapa fungsi, sebagaimana disebutkan dalam UU No. 12 Tahun 2012 Pasal 4 bahwa pendidikan tinggi memiliki 3 (tiga) fungsi sebagai berikut: Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Mengembangkan Sivitas Akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma, dan Mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora.

### **4. Tujuan Pendidikan Tinggi**

Selain memiliki fungsi, pendidikan tinggi juga memiliki beberapa tujuan. Seperti halnya pengertian dan fungsi pendidikan tinggi, tujuan pendidikan tinggi juga tertuang dalam UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yaitu pada pasal 5 disebutkan 4 (empat) tujuan pendidikan tinggi, yaitu sebagai

berikut: Berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa.

Dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa. Dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia. Terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

## **B. Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia**

### **1. Perguruan Tinggi Dalam Angka**

Mengingat strategisnya posisi perguruan tinggi maka mempunyai peran dan fungsi strategis dalam mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pelaku utama dalam proses transformasi di atas adalah tenaga pendidik atau dosen. Berdasarkan sebaran jumlah dan jenis perguruan tinggi secara keseluruhan terdapat 4.341 perguruan tinggi yang tercatat di PD DIKTI 2015, yang terdiri dari Akademi sebanyak 1.137, Politeknik sebanyak 225, Sekolah Tinggi sebanyak 2.364, Institut sebanyak 110 dan universitas sebanyak 505 (sumber : *forlap.dikti.go.id*). Selain di bawah Kementerian Ristek-Dikti, terdapat pula perguruan tinggi di bawah koordinasi Kementerian Agama, Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika, Badan

Pertahanan Nasional, Badan Tenaga Nuklir Nasional, Badan Pusat Statistik, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Informasi dan Komunikasi, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Kesehatan, Kementerian Keuangan, Kementerian Perhubungan, Kementerian Perindustrian, Kementerian Pertanian, Kementerian Sosial, Lembaga Sandi Negara RI, Kementerian Pertahanan, Kepolisian, dan Lembaga Administrasi Negara. Sesuai dengan amanat UU Pendidikan Tinggi semua perguruan tinggi dari semua Kementerian/LPKNK tersebut di atas harus melaporkan datanya ke PD DIKTI.

Salah satu faktor penting untuk melakukan identifikasi keberadaan perguruan tinggi adalah keberadaan program studi. Program Studi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi. Sebaran program studi saat ini berdasarkan pengelompokan bidang studi disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel: Sebaran Program Studi

No.	Program Studi	Jumlah
1	Agama	674
2	Humaniora	611
3	Sosial	3.252
4	MIPA	743
5	Seni	293
6	Kesehatan	2.925
7	Teknik	4.021
8	Pertanian	1.475

9	Ekonomi	2.851
10	Pendidikan	4.205
Jumlah		21.050

Sumber: data [forlap.dikti.go.id/peguruantinggi/homegraphprodi](http://forlap.dikti.go.id/peguruantinggi/homegraphprodi)

Banyaknya mahasiswa peserta didik tentu saja akan berkorelasi langsung dengan jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan. Sebagaimana telah dijelaskan di muka, jenis dan jenjang dalam pendidikan tinggi meliputi program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis. Pasal 46 ayat 2 Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan dengan jelas bahwa dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum: (a) lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan (b) lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Hal ini membawa konsekuensi bahwa seluruh dosen dan calon dosen harus memiliki kualifikasi minimal tingkat magister.

## 2. Status Akreditasi Perguruan Tinggi

Dalam sistem pendidikan di Indonesia ketentuan mutu telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 49 Tahun 2014. Secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap perguruan tinggi atau disebut sebagai satuan pendidikan pada jalur formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan (PP No. 19 Tahun 2005, Pasal 91, ayat (1). Implementasinya akan diawasi, disupervisi dan difasilitasi oleh Menteri Pendidikan Nasional (pasal 92)

Namun sampai saat ini belum diketahui berapa banyak perguruan tinggi dari 4.000 institusi yang telah memiliki sistem penjaminan mutu dan telah berjalan secara tersistem. Diduga hanya sebagian kecil saja dari sejumlah perguruan tinggi tersebut yang telah memiliki sistem penjaminan mutu yang andal dan secara fungsional digunakan sebagai basis dalam sistem perencanaan. Secara teoritis, keberadaan sistem penjaminan

mutu perguruan tinggi yang dilaksanakan secara berdisiplin akan member dampak hasil penilaian akreditasi yang tinggi.

Sebagai gambaran profil kualitas perguruan tinggi yang dilihat dari hasil akreditasi institusi yang dilaksanakan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) sampai dengan tahun 2015, diketahui bahwa dari sebanyak 683 perguruan tinggi yang dinilai hanya terdapat 25 Perguruan Tinggi yang mendapatkan peringkat “A” atau hanya 3,66%; yang mendapat peringkat “B” sebanyak 209 Perguruan Tinggi atau 30,60%; dan yang mendapat peringkat “C” sebanyak 449 Perguruan Tinggi atau 65,74%. Sementara itu, hasil akreditasi program studi juga menghasilkan gambaran yang sama. Dari sebanyak 18.674 program studi yang diakreditasi, yang memperoleh peringkat “A” sebanyak 1.895 program studi atau 10,15%, peringkat “B” sebanyak 7.879 program studi atau 42,19% dan peringkat “C” sebanyak 8.900 program studi atau 47,66% (sumber: [www.ban-pt.kemenristekdikti.go.id](http://www.ban-pt.kemenristekdikti.go.id)).

Sekalipun hasil akreditasi BAN-PT relatif tidak menggambarkan kondisi penjaminan mutu di perguruan tinggi sesungguhnya karena bersifat eksternal, sekurang-kurangnya hasil penilaian yang diperoleh oleh perguruan tinggi tersebut bisa menggambarkan bahwa sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi di Indonesia masih menjadi barang langka. Dengan kata lain, sebagian besar perguruan tinggi masih harus membenahi kembali sistem penjaminan mutu internal yang difungsikan untuk membangun kualitas pendidikan yang dikelolanya.

### 3. Daya Saing Perguruan Tinggi

Sektor pendidikan di sejumlah Negara memberikan sumber devisa yang cukup besar. Tentunya, pendidikan di Negara tersebut telah dikelola dengan benar, menggunakan sistem kualitas yang bagus sehingga menarik para calon mahasiswa dari manca Negara. Misalnya, di Inggris sesuai dengan laporan *British Council* tahun 2007 disebutkan bahwa nilai ekspor bidang pendidikan dan pelatihan Negara tersebut mencapai sebesar 28 miliar poundsterling, sebuah nilai yang jauh lebih besar dari jasa financial dan industri otomotif (THES, 5 Oktober 2007). Negara-negara lain, seperti Amerika Serikat, Belanda, Australia, Malaysia, Singapura, Pilipina, dan lain-lainya juga

menjadikan perguruan tinggi sebagai pengumpul atau sumber devisa negara. Mereka sangat agresif memasarkan jasa pendidikan di negara mereka kepada mahasiswa asing, termasuk Indonesia.

Dalam menghadapi situasi yang senantiasa berubah dan kadang menimbulkan krisis, perguruan tinggi dituntut memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Perguruan tinggi yang memiliki kelenturan organisasi memandang perubahan sebagai tantangan, mampu melihat peluang penyelesaian masalah dalam setiap perubahan, dan mampu memanfaatkan energi perubahan menjadi energi bagi perkembangan organisasi.

Perguruan tinggi berada dalam pusaran perubahan. Krisis ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, dan berkembangnya jumlah perguruan tinggi, termasuk investasi dari luar negeri, turut memengaruhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas perguruan tinggi saat ini. Selain itu, animo warga Indonesia untuk belajar ke luar negeri, perkembangan teknologi informasi, dan perkembangan industri juga menjadi tantangan yang harus dihadapi pengelola perguruan tinggi.

Bagi Indonesia, Masyarakat Ekonomi ASEAN juga menjadi tantangan tersendiri dalam mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas karena nantinya harus bersaing ketat dengan SDM dari negara lain. Pada titik inilah, perguruan tinggi memegang posisi strategis sebagai lembaga yang bertugas menempa kualitas warga bangsa. Masalah utama perguruan tinggi di Indonesia menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 bukan pada persaingan antar perguruan tinggi sesama anggota ASEAN. Masalah terbesar justru pada lulusannya yang akan bersaing ketat dengan lulusan dari perguruan tinggi anggota ASEAN lain untuk mengisi pasar kerja terbuka.

Menristek-Dikti pernah menginformasikan kepada media bahwa rasio dosen doktor dan penduduk Indonesia pada 2008-2009 adalah 98 doktor per 1

juta penduduk. Padahal, saat itu Malaysia dan Singapura sudah berada pada kisaran 200 doktor per 1 juta penduduk. Tahun 2014 terjadi peningkatan di Indonesia, yakni 120 doktor per 1 juta penduduk, tetapi Malaysia dan Singapura sudah berlari lebih jauh lagi, sekitar 300 doktor per 1 juta penduduk. Selain jumlah doktor, indikator daya saing suatu negara juga dilihat dari publikasi ilmiah yang dihasilkan perguruan tinggi di negara bersangkutan.

Secara umum, posisi Indonesia dalam kancah publikasi internasional masih tertinggal dari Malaysia dan Thailand. Indonesia hanya sedikit lebih baik daripada Vietnam. Namun, publikasi Vietnam pada 2014 dibandingkan tahun 1996 berkembang lebih cepat daripada Indonesia, hampir 12 kali lipat, sedangkan Indonesia hanya 10 kali lipat. Perkembangan publikasi ilmiah dalam kancah internasional tidak lepas dari peran dosen dan peneliti. Jumlah publikasi internasional juga berperan meningkatkan harga diri suatu negara dalam bentuk diplomasi mutu pendidikan dan ilmu pengetahuan. Negara-negara yang memiliki mutu pendidikan dan iptek yang bagus cenderung memiliki jumlah publikasi internasional yang tinggi. Situs olahan pemeringkatan publikasi ilmiah SCImago Lab. ([www.scimagojr.com](http://www.scimagojr.com)) melaporkan jumlah publikasi ilmiah dari tahun 1996-2013 berdasarkan data dari SCOPUS. Portal tersebut memeringkat hasil publikasi 239 negara.

Dari portal SCImago diketahui jika Indonesia berada pada urutan ke-61 dengan jumlah publikasi sebanyak 25.481. Indonesia kalah jauh dari negara tetangga ASEAN seperti Malaysia yang menempati urutan ke-37 dengan jumlah publikasi karya ilmiah 125.084, Singapura yang berada di peringkat ke-32 dengan jumlah publikasi 171.037, dan Thailand pada peringkat ke-43 dengan jumlah publikasi 95.690. Negara ASEAN yang di bawah Indonesia adalah Vietnam dengan peringkat 66 yang memiliki jumlah publikasi sebanyak 20.460. Dari situs SCImago tersebut juga bisa dilihat tiga negara paling produktif menerbitkan karya-karya ilmiah, yaitu untuk peringkat ke-1 diduduki oleh Amerika Serikat

dengan jumlah publikasi karya ilmiah 7.846.972, peringkat ke-2 adalah Tiongkok (China) dengan jumlah publikasi 3.129.719, dan peringkat ke-3 yakni Inggris dengan jumlah publikasi 2.141.375. (Koran Sindo, Senin 13 April 2015)

Dari ranking publikasi internasional Indonesia, dapat disimpulkan jika jumlah publikasi bereputasi internasional Indonesia cukup memprihatinkan. Hal ini tentu menarik untuk melihat akar permasalahan yang menyebabkan Indonesia memiliki ranking publikasi ilmiah internasional lebih rendah, termasuk dari beberapa negara ASEAN seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand. Rendahnya produktivitas jurnal ini menunjukkan adanya masalah dalam kinerja dosen terutama dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Rendahnya masalah kinerja dosen terkait dengan penelitian dan publikasi disebabkan banyak faktor seperti budaya akademik, kepemimpinan, kompetensi dan motivasi. Kompetensi ini menyangkut pendidikan baik S2 dan S3, kemampuan metodologi dan kajian pustaka, serta penguasaan teknologi. Faktor kurangnya perhatian pimpinan dan motivasi masih banyak bergerak pada faktor kompensasi atau imbalan sebagai kebutuhan dasar manusia.

Selain itu, profesor dan doktor yang memiliki publikasi ilmiah internasional juga masih terbatas jumlahnya. Padahal, itulah salah satu syarat agar para profesor dan doktor dapat dilibatkan dalam proses pendidikan program studi S-3. Di sisi lain, kebijakan pemerintah yang mengatur jenjang karier dosen dirasa sangat rumit, banyak syarat yang harus dipenuhi seorang pengajar agar bisa naik ke jenjang berikutnya. Semua itu dengan pengandaian fasilitas bagi dosen memadai sehingga memungkinkan baginya untuk memenuhi segala persyaratan. Kenyataannya, "harga" dosen di Indonesia tidak bersaing dan akses publikasi bagi para dosen di wilayah pinggiran masih terbatas.

Belum lagi soal kebijakan pemerintah terkait pendidikan tinggi, yang membuat para rektor disibukkan oleh urusan administrasi keuangan selain

akademik. Padahal, pemerintah tampaknya ingin memfokuskan pendidikan tinggi pada soal riset (dengan menggabungkan risetek dan dikti). Pemerintah Indonesia pernah menargetkan pada 2015 jumlah dosen dengan kualifikasi doktor mencapai 54 .000 orang, tetapi saat ini baru tercapai sekitar 23.000 orang. Untuk mengejar target, pemerintah melalui Kemenristek-Dikti mengeluarkan kebijakan 1.000 doktor per tahun dengan meluncurkan Program Pendidikan Magister Menuju Doktor untuk Sarjana Unggul (PMDSU). Program tersebut ditujukan bagi *fresh graduate* S-1 terbaik (IPK minimal 3,25) di Tanah Air yang ingin menjadi dosen dengan menempuh pendidikan hingga doktor selama 4 tahun (1 tahun magister, 3 tahun doktoral). Biaya untuk doktor sebesar Rp 60 juta per tahun selama tiga tahun. PMDSU diselenggarakan di 12 perguruan tinggi, yakni IPB, ITB, UI, UGM, Unair, ITS, Undip, Unhas, USU, Unsri, Unand, dan Unsyah.

Seperti Pemerintah Malaysia, Pemerintah Indonesia juga berupaya merespons perubahan dan menyadari pentingnya kualitas SDM dalam menghadapi persaingan yang ada. Bedanya, setiap langkah Malaysia dipandu, ditautkan oleh sebuah rancangan yang sama, KBE. Sementara di Indonesia, publik belum bisa menangkap rancangan besar yang menjadi panduan setiap langkah pemerintah.

QS World University, merupakan salah satu yang terpopuler dalam mengurutkan universitas terbaik di seluruh dunia dari Amerika hingga Asia. Termasuk salah satunya Indonesia, yang ternyata didalamnya terdapat beberapa universitas ternama yang masuk jajaran ranking QS World University. QS World University, menilai universitas berdasarkan beberapa aspek, diantaranya Reputasi Akademik, Reputasi Pekerja, Reputasi Mahasiswa setiap Fakultas, Banyaknya Fakultas Internasional, Mahasiswa Internasional, Predikat setiap Fakultas. Berdasarkan pemeringkatan QS World university rankings dan Times Higher Education-THE 2015/2016, terdapat 9 universitas terbaik di Indonesia

yang tergolong world class university. Mulai dari UI, ITB dan UGM yang masuk Top 500-an, dan Unair, IPB, Undip, ITS, UMS, dan Unibraw masuk Top 700-800 QS World. Khusus UMS adalah satu-satunya universitas swasta di Indonesia yang pernah masuk QS World. Sementara UI selain masuk di QS World, juga masuk di urutan 601-800 THE. Jadi UI masih universitas terbaik nomor 1 di Indonesia karena peringkat Indonesia tertinggi di QS World dan juga bisa masuk THE. Hingga kini Indonesia hanya belum bisa masuk peringkat Arwu.( <http://www.ban-pt-universitas.com/2015/02/>)

### **C. Manajemen Perguruan Tinggi**

Manajemen ilmiah dipandang sebagai konsep dasar dalam menjalankan perguruan tinggi, yang berpangkal pada keterampilan, rutinitas, dan kontrol. Perguruan tinggi secara umum perlu menerapkan manajemen strategis, manajemen berbasis tujuan, dan manajemen mutu dalam rangka menciptakan masa depan lembaga yang berkesinambungan. Manajemen Perguruan Tinggi hendaknya diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang fleksibel, dinamis serta berorientasi mutu agar memungkinkan setiap perguruan tinggi untuk tumbuh dan berkembang sesuai potensi yang dimilikinya. Perguruan tinggi sebagai organisasi atau lembaga nirlaba, memerlukan penerapan manajemen.

#### **1. Perencanaan Strategis Perguruan Tinggi**

Penyelenggaraan perguruan tinggi yang dilakukan masyarakat, dilaksanakan melalui badan yang sifatnya layanan sosial atau yayasan yang telah mendapatkan pengakuan dari pemerintah. Kuran dan peluang ini dimanfaatkan betul oleh masyarakat sehingga perguruan tinggi swasta menjamur di mana-mana. Persoalannya, seiring dengan kebebasan perguruan tinggi negeri membuka berbagai jurusan dan program studi, keberadaan perguruan tinggi

swasta semakin terancam. Tak sedikit, perguruan tinggi swasta yang gulung tikar karena tidak mampu bersaing memperebutkan mahasiswa.

Banyak faktor yang memengaruhi ketidakberdayaan perguruan tinggi, diantaranya strategi pengembangan organisasi perguruan tinggi yang kurang baik. Oleh karena itu, upaya mengoptimalkan mutu layanan Perguruan Tinggi sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal perlu dilakukan. Pengembangan organisasi Perguruan Tinggi harus mengalami pergeseran pada mutu layanan, dikelola dengan baik dan transparan, dikembangkan berlandaskan visi dan misi yang jelas, dan diikuti serta dilaksanakan oleh setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan Perguruan Tinggi tersebut.

Perguruan tinggi harus menentukan arah kebijakan dan pengembangan lembaga itu untuk jangka panjang melalui penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP). Rencana Induk Pengembangan (RIP) sebagai arah kebijakan dan sarana pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pengembangan institusi dalam jangka waktu tertentu. Sebagai turunannya adalah rencana strategis yaitu merencanakan masa depan melalui penyusunan program, penyiapan sumber daya, dan pengaturan agar tujuan di masa depan tercapai. Rencana Strategis juga merupakan rencana langkah demi langkah yang akan membawa institusi mencapai tujuan akhir sesuai dengan tujuan yang tersirat dalam pernyataan Visi dan Misi.

Perguruan tinggi memiliki rencana strategis (renstra) yang telah disusun dan disepakati oleh jajaran manajemen lembaga perguruan tinggi. Renstra ini menjadi panduan lembaga perguruan tinggi dalam menjalankan visi dan misi lembaga perguruan tinggi. Didalamnya terdapat ekspektasi keberhasilan universitas setiap tahunnya. Selain itu, dalam renstra ini juga terdapat strategi pencapaian tujuan universitas beserta indikator keberhasilan yang digunakan sebagai standar penilaian keberhasilan dari proses yang dijalankan. Dalam

menentukan strategi dan menentukan indikator keberhasilan ini, Perguruan tinggi mempertimbangkan dengan cermat nilai dasar, kondisi internal dan eksternal, baik dalam perspektif regional maupun internasional.

Penyusunan strategi untuk pembangunan perguruan tinggi bukan ditujukan untuk mengalahkan, menjadi sama, atau menumbangkan perguruan tinggi lain. Strategi adalah kegiatan perencanaan untuk penempatan (positioning) di pasar mana suatu perguruan tinggi diletakkan dan jasa pendidikan apa yang dianggap khas dan inovatif untuk ditawarkan kepada pangsa pasarnya. Kegagalan dalam mengidentifikasi pasar, potensi diri, dan penciptaan inovasi adalah kegagalan dalam penyusunan strategi yang menghadirkan ketidakberdayaan perguruan tinggi dalam menjalankan kehidupannya.

Dengan demikian, konsep keberhasilan, keunggulan, keuntungan, kompetitif, dan inovasi yang terkait dengan pengambilan keputusan dalam sebuah strategi di perguruan tinggi perlu dideskripsikan secara operasional. Banyak perguruan tinggi yang tidak menyatakan strategi pengembangannya untuk menjadi unggulan (excellence), tetapi batasan geografisnya tidak dijelaskan secara rinci. Di kawasan pasar mana dan pada kelompok mana perguruan tinggi tersebut menempatkan dirinya sehingga ia dapat meraih predikat unggul melalui strategi yang dibangun.

## **2. Kepemimpinan Perguruan Tinggi**

Kepemimpinan yang baik selalu dikaitkan dengan keberhasilan sebuah institusi pendidikan. Ada korelasi yang signifikan antara peningkatan kinerja institusi pendidikan dengan keefektifan seorang pemimpin. Pemimpin yang baik tidak semata-mata karena faktor bawaan, akan tetapi juga karena diusahakan. Latar sosial dan budaya seorang pemimpin menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan, sehingga menjelaskan konstruksi sosial warga dan latar sosial dan budaya menjadi sebuah keharusan untuk mengungkap

keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Karakteristik Perguruan Tinggi berbeda dengan entitas bisnis manufaktur, maupun perusahaan pemberi jasa lainnya. Perbedaan utama terletak pada penyampai produk /layanan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pemimpin Perguruan Tinggi membawahi dekan, ketua program studi dan dosen yang kesemuanya adalah kolega dan juga peer group, karena itu gaya kepemimpinan berorientasi power akan kurang efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada kepakaran (expertise) dan behavioral. Kelompok sub-ordinat dalam Perguruan Tinggi merupakan sumber kekuatan berpikir dan kekuatan pengimplementasian program. Gaya kepemimpinan yang tepat akan melegitimasi kepemimpinan sehingga sub-ordinat dengan suka rela akan mendukung program pemimpin (Kelley,2002).

Sehubungan dengan tata kelola yang merupakan struktur dan proses yang dibuat berdasarkan keputusan lembaga perguruan tinggi, meliputi peran kelompok tertentu dalam lembaga dan menyangkut praktek pengambilan keputusan. Fungsi utama terdiri atas peran kepemimpinan (bertanggungjawab mengelola lembaga), dosen (bertanggungjawab urusan pengajaran dan penelitian) dan administrasi (bertanggungjawab melaksanakan layanan pendukung dalam lembaga). Tatakelola perguruan tinggi kini juga diisi pengelola konsultatif (penasehat). Tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan Perguruan Tinggi. Pemimpin harus memiliki komitmen pada pelaksanaan mewujudkan visi dengan misi yang diembannya. Dengan demikian keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (good governance) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian (Hempel Report 1998 dalam Shattock, 2003)

Dalam mengelola Perguruan Tinggi, Rektor/Ketua bertanggung jawab kepada Yayasan. Tantangan terhadap pengelolaan ditinjau dari aspek hirarkhi ini adalah keharmonisan hubungan antara Yayasan dengan Rektor/Ketua. Ada kecenderungan discrepancy dalam hubungan ini sesuai dengan teori Agency (Coase, 1937 dalam Shattock, 2003), karena ada perbedaan interest antar Yayasan dengan Rektor, terutama karena pemisahan antara manajemen dan keuangan. Penyelarasan hubungan Yayasan dengan pemimpin Perguruan Tinggi dapat dilakukan dengan menerapkan good governance yang baik, karena kegagalan menjalin hubungan yang baik akan berakibat kepada biaya (agency cost) yang tinggi. Perbedaan kepentingan akan mengakitnya tingginya agency cost yang harus ditanggung oleh seluruh stake holder.

Sumber daya manusia juga merupakan tantangan internal. Pengelola struktural Perguruan Tinggi pada umumnya adalah dosen yang juga mengajar, ahli dalam bidang kajiannya, namun pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Kegiatan pengelolaan yang berkesinambungan memerlukan tenaga kerja tetap, namun karena remunerasi sebagai dosen kurang kompetitif dibandingkan dengan profesi lain karena keterbatasan dana, maka pada umumnya Perguruan Tinggi tidak banyak memperkerjakan dosen tetap yang hanya bekerja di Perguruan Tinggi tersebut. Selain itu, dari sisi dosen sendiri, banyak dosen yang tidak mau terikat penuh dan menjadi dosen di berbagai Perguruan Tinggi. Kondisi ini menimbulkan masalah untuk mendapatkan tenaga kerja dosen yang bermutu tinggi. Dari sisi pencapaian efisiensi melalui sumber daya manusia juga merupakan tantangan tersendiri. Proses internalisasi, pembentukan budaya organisasi, produktivitas, cohesiveness / human relations, peningkatan mutu dosen lebih sulit karena turn over yang tinggi.

Dewasa ini sangat dirasakan kebutuhan lulusan perguruan tinggi yang mempunyai paradigma global (world class) dengan jati diri bangsa Indonesia

serta kemampuan menjalin jaringan kerja (*networking*) yang dapat merebut persaingan global di milenium ketiga nanti. Terbentuknya visi ini didasari oleh suatu pemikiran bahwa pendidikan yang mempunyai paradigma global dalam jati diri bangsa Indonesia akan lebih kuat dan mampu bersaing dibandingkan pendidikan yang mempunyai paradigma global dari luar negeri saja atau pendidikan yang hanya mempunyai paradigma lokal saja. Oleh karena itu diperlukan pimpinan selaku pengelola perguruan tinggi yang berpengetahuan, berkemampuan dan memiliki kreativitas tinggi dalam upaya meningkatkan kualitas diri untuk melahirkan kinerja yang lebih baik.

### **3. Pengembangan Otonomi Perguruan Tinggi**

Pengertian umum tentang asas otonomi dan kebebasan akademik adalah: (1) otonomi merupakan hak atau kewenangan yang diberikan oleh pihak yang berwenang atau pemerintah kepada suatu lingkungan masyarakat, himpunan ataupun badan resmi lain untuk menyelenggarakan fungsinya secara mandiri selama hal tersebut tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan yang berlaku secara umum dalam masyarakat; (2) kebebasan akademik adalah kebebasan yang ada pada sivitas akademika dalam melaksanakan tugas dan kegiatan fungsionalnya, yaitu pendidikan dan penelitian ilmiah serta pengabdian pada masyarakat.

Pelaksanaan otonomi pendidikan juga dipengaruhi oleh pemahaman masyarakat akan otonomi pendidikan itu. Masyarakat masih memahami otonomi pendidikan secara keliru sebagai bentuk dari liberalisasi dan komersialisai pendidikan khususnya di tingkat perguruan tinggi. Pemahaman ini muncul karena penyelenggaraan pendidikan yang buruk, sistem pendidikan dan kebijakan pendidikan tinggi yang tidak jelas arahnya, ketiadaan tata kelola, dan penyalahgunaan kekuasaan dan kewenangan. Buruknya penyelenggaraan pendidikan tinggi juga tergambar dengan adanya fenomena munculnya

perguruan tinggi ruko, pemberian gelar kesarjanaan dengan mudah, dan mutu pendidikan yang belum terjamin. Fenomena tersebut menggambarkan perguruan tinggi mempunyai kredibilitas yang belum memuaskan stakeholders terutama masyarakat. Masyarakat khawatir dengan otonomi pendidikan akan terjadi pengalihan tanggung jawab Negara dan mengubah pendidikan sebagai public good menjadi privat good.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi ini menegaskan, Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Otonomi dimaksud terdiri atas: a. Otonomi di bidang akademik (meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat); b. Otonomi di bidang nonakademik (meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagakerjaan, dan sarana prasarana).

Gejala yang terjadi dalam masyarakat tersebut menunjukkan bahwa UU Sisdiknas dan UU Dikti belum sepenuhnya diimplementasikan. Berdasarkan Pasal 24 ayat (2) UU Sisdiknas, perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Otonomi/kemandirian pendidikan tinggi masih bersifat setengah hati dan belum sepenuhnya dijalankan oleh perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi. Ini merupakan permasalahan pendidikan yang berimplikasi pada pendidikan di Indonesia, khususnya pendidikan tinggi. Implikasi tersebut berkaitan dengan kedudukan hukum dari lembaga penyelenggara pendidikan di setiap satuan pendidikan dan pelaksanaan otonomi perguruan tinggi.

Pasal 50 ayat (6) UU Sisdiknas: Perguruan tinggi menentukan kebijakan dan memiliki otonomi dalam mengelola pendidikan di lembaganya. Yang dimaksud dengan otonomi perguruan tinggi adalah kemandirian perguruan tinggi untuk mengelola sendiri lembaganya. Otonomi perguruan tinggi berarti bahwa perguruan tinggi harus mengelola secara mandiri pengawasan atas pendidikan yang diselenggarakannya. Sedangkan pemerintah melakukan pengawasan bukan untuk kepentingan pemerintah, tetapi atas nama (untuk melindungi kepentingan) semua pemangku kepentingan (stakeholders) dalam kaitannya dengan pengawasan horizontal. Tujuannya agar perguruan tinggi menaati semua aturan tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi yang ditetapkan Pemerintah, sehingga pada hakekatnya bertujuan menjamin mutu perguruan tinggi.

#### **4. Pengembangan Akuntabilitas Perguruan Tinggi**

Di negara manapun, perguruan tinggi makin dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban tentang penyelenggaraan dan pelaksanaan misi dan fungsinya. Pertanggungjawaban tersebut memang wajar, karena perguruan tinggi selalu berhadapan dengan sejumlah pihak yang berkepentingan (stakeholder) yang memiliki pengaruh terhadap aliran sumber daya yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan tinggi. Akuntabilitas paling tidak menyangkut hal-hal sebagai berikut: (1) kesesuaian antara “tujuan yang dinyatakan” oleh perguruan tinggi dengan falsafah, moral, dan etika yang dianut secara umum oleh masyarakat; (2) kesesuaian antara “tujuan yang dinyatakan” dengan pola kegiatan sivitas akademika serta hasil dan dampak yang dicapai; (3) keterbukaan terhadap pengawasan dan pemantauan oleh pihak yang berkepentingan mengenai penyelenggaraan dan pelaksanaan kegiatan fungsionalnya yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada

masyarakat; (4) pertanggungjawaban dalam pemanfaatan sumber daya dalam upaya pencapaian “tujuan yang dinyatakan”; (5) aktualisasi asas otonomi dan kebebasan akademik agar tidak disalahgunakan atau menyimpang dari peraturan dan kesepakatan yang ditetapkan sebagai rambu-rambu; (6) kesadaran para sivitas akademika bahwa aktualisasi perilakunya tidak mengganggu pelaksanaan kegiatan fungsional lembaga dan juga masyarakat pada umumnya.

Bagi manajemen perguruan tinggi, akuntabilitas seyogianya menjadi acuan dasar dalam mengembangkan perangkat peraturan, pengaturan, dan kesepakatan yang mengikat seluruh sivitas akademika untuk mengupayakan peningkatan mutu berkelanjutan yang serasi dengan tuntutan masyarakat.

## **5. Manajemen Mutu Perguruan Tinggi**

Di era kontemporer, dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mensyaratkan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini lebih populer dengan sebutan istilah Total Quality Education (TQE) yang dikembangkan dari konsep Total Quality Management (TQM), pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan (Salis, 2010). Mutu bagi setiap perguruan tinggi saat ini adalah atribut wajib (mandatory) yang harus dihadirkan pada setiap unsur layanannya. Bagi setiap perguruan tinggi di Indonesia saat ini mutu adalah kewajiban dan bukan pilihan. Salah satu pertimbangan diterbitkannya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah peningkatan mutu pendidikan. Dalam PP No. 19 Tahun 2005 juga mengatur kebijakan mutu untuk diterapkan diseluruh jenjang pendidikan mulai sekolah dasar sampai perguruan tinggi dan diselaraskan dengan oleh pemerintah melalui PP No. 32 Tahun

2013. Sementara itu, untuk memandu pelaksanaan standar mutu yang khusus diberlakukan di perguruan tinggi, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT). Terdapat 3 (tiga) jenis standar mutu yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi di Indonesia, yaitu terkait dengan (a) standar nasional pendidikan; (b) standar nasional penelitian dan (c) standar nasional pengabdian kepada masyarakat.

Manajemen mutu perguruan tinggi merupakan tanggungjawab semua orang yang bekerja di Perguruan Tinggi ikut bertanggung-jawab, dan karena itu juga harus ikut serta dalam pelaksanaannya. Pimpinan seperti rektor, dekan, ketua jurusan, dst bertanggung-jawab memimpin tugas manajemen itu. Mereka harus bisa menjamin adanya pengelolaan pendidikan tinggi seperti seharusnya. Diperlukan komitmen dari semua unsur dalam perguruan tinggi termasuk unsur Yayasan untuk perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk berorientasi pada mutu.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 96 dijelaskan bahwa (1) Perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu pendidikan sebagai pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan; (2) Pelaksanaan penjaminan mutu oleh perguruan tinggi bertujuan untuk memenuhi dan/atau melampaui Standar Nasional Pendidikan agar mampu mengembangkan mutu pendidikan yang berkelanjutan; (3) Penjaminan mutu dilakukan secara internal oleh perguruan tinggi dan secara eksternal berkala oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau lembaga mandiri lain yang diberi kewenangan oleh Menteri. Diperlukan upaya untuk mengendalikan mutu (quality control) dan upaya pengendalian mutu dalam bentuk jaminan atau assurance, agar semua aspek yang terkait dengan layanan pendidikan yang diberikan oleh perguruan tinggi sesuai dengan atau melebihi standar nasional pendidikan.

Sistem manajemen mutu Perguruan Tinggi terbagi dua, internal dan eksternal yang bertujuan memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi secara internal atau kegiatan sistemik penjaminan mutu oleh perguruan tinggi (*internally driven*) dalam mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara guna mewujudkan visi misi serta untuk memenuhi kebutuhan pemegang kepentingan melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi.

Untuk mendukung keberhasilan setiap Perguruan Tinggi maka perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Juga melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, dan sejauhmana pencapaiannya. Tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi adalah untuk meneliti efektivitas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan digunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program dimasa mendatang. Aktivitas tersebut terus menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

#### **D. Masalah Perguruan Tinggi Lainnya**

Kenyataan bahwa perguruan tinggi belum mampu berperan sebagaimana yang diharapkan, memang meniscayakan upaya perbaikan. Namun, terlebih dahulu kita mesti memahami bahwa problem di perguruan tinggi sesungguhnya tidak bisa

dipisahkan dari karut-marutnya keseluruhan sistem pendidikan nasional kita. Berikut ini adalah beberapa permasalahan lainnya yang terkait dengan kompleksitas manajemen perguruan tinggi:

### **1. Kurikulum**

Kurikulum pendidikan sering berubah-ubah dalam waktu yang relatif singkat. Akibatnya menjadi sangat sulit untuk menggambarkan bagaimana sebenarnya arah pendidikan kita selama ini. Masyarakat banyak berkesimpulan bahwa perubahan kurikulum yang berlangsung terus-menerus sesungguhnya tidak substansial, bahkan dianggap hanya praktek menghabiskan uang negara, dan pada bagian akhir yang berbeda hanyalah bukannya. Selain itu, konsep umum pendidikan adalah lebih menekankan pada aspek kecerdasan konseptual (*kognitif*) saja, bukan dengan menyeimbangkannya dengan kemampuan psikomotorik, afektif maupun entrepreneurship.

### **2. Biaya Tinggi**

Banyak masyarakat yang memiliki persepsi pendidikan itu mahal, secara khusus dengan perberlakuan Uang Kuliah Tunggal (UKT) di PTN.

### **3. Kaburnya Konsep Pendidikan**

Konsep mulia pendidikan untuk mencerdaskan manusia dan membentuk akhlak mulia kian redup. Tidak dapat dipungkiri, kualitas pendidikan hanya diukur dari ijazah. Padahal sekarang ini banyak ijazah yang dijual dengan mudahnya dan banyak pula yang membelinya dengan harga yang sangat murah. Ada perguruan tinggi melakukan praktek jual jajah, dimana mahasiswa hanya tidak mengikuti kegiatan proses belajar mengajar, dengan waktu singkat sudah diwisuda.

### **4. Sarana dan Prasana Terbatas**

Terkait dengan fasilitas atau sarana prasarana yang dimiliki lembaga perguruan tinggi yang terbatas, sebagai akibat pendanaan yang terbatas, sehingga kesulitan untuk mengembangkan sarana dan prasarana. Salah satu indikator penentu standar pendidikan di perguruan tinggi yang baik adalah memiliki sarana dan prasarana yang cukup baik untuk menunjang proses pendidikan.

## E. Glosarium

Salah satu faktor penting dalam menghadapi MEA adalah mempersiapkan tenaga kerja terampil yang memiliki kemampuan yang dapat disetarakan dengan negara lain. Mahasiswa adalah salah satu calon tenaga kerja terdidik yang harus memiliki kemampuan dan sudah pasti harus memahami diri untuk bersiap menghadapi persaingan di MEA. Peran perguruan tinggi sangat strategis untuk melahirkan lulusan dengan kualitas baik, kompetensi global serta mampu bersaing di level ASEAN hingga dunia. Kebutuhan tenaga terampil yang bersertifikat menjadi lebih penting lagi saat diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Pada saat itu, tenaga terampil yang tidak bersertifikat akan sulit untuk bersaing dengan tenaga terampil bersertifikat dalam mendapatkan pekerjaan. Lebih-lebih lagi jika tenaga terampil Indonesia untuk bisa bersaing di lapangan kerja di luar negeri harus mempunyai sertifikat profesi yang tidak hanya diakui oleh Indonesia tetapi juga diakui oleh negara-negara lain. Ke depan, Indonesia harus segera melakukan sertifikasi pada tenaga terampilnya agar mampu bersaing dengan tenaga kerja asing di pasar tenaga kerja domestik maupun internasional.

*Sebagai perbandingan dengan negara-negara anggota ASEAN lainnya, dapat dicermati data daya saing Indonesia menurut The Global Competitiveness Report 2013-2014 oleh World Economic Forum (WEF) seperti dikutip kpiunbas.com. Indonesia masih tertinggal dengan negara-negara tetangganya seperti Malaysia, Thailand, dan Singapura. Selain itu data dari ASEAN Productivity Organization (APO) juga menunjukkan dari 1000 tenaga kerja*

*Indonesia hanya ada sekitar 4,3% yang terampil sedangkan Filipina 8,3%, Malaysia 32,6% dan Singapura 34,7%.*

Perguruan tinggi perlu melakukan revitalisasi dalam hal ini. Perlu dipahami bahwa perkembangan dan ranah pendidikan saat ini sudah sangat berbeda dan sangat kompleks. Pemimpin perguruan tinggi harus memiliki visi dan misi yang memiliki nilai kompetitif, dan komitmen terhadap manajemen mutu pendidikan perguruan tinggi. Perguruan tinggi perlu memperlengkapi para mahasiswa-mahasiswinya dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja sekarang.

Berdasarkan laporan dari Pearson (2014) seperti dikuti *tribunnews.com*, pendidikan jaman sekarang bukan lagi sekedar 3Rs (*Reading, wRiting, and aRithmetic*), tetapi juga harus menyangkut keterampilan-keterampilan baru yang dibutuhkan dunia kerja sekarang, seperti: *Leadership, Digital Literacy, Communication, Emotional Intelligency, Entrepreneurship, Global Citizenship, Problem Solving, and Team-working.*

Bahwa untuk berkompetensi di dalam masyarakat profesional kemampuan hard skills dan soft skills adalah hal yang niscaya. Hard skills adalah hal yang sudah pasti harus dimiliki sesuai kompetensi pendidikan, seorang lulusan perguruan tinggi harus mengerti ilmu teoritis dan praktis bidang ilmunya, baik teori, metode, media pembelajaran hingga pengembangan keilmuannya. Namun secara soft skills, dia juga harus memiliki kemampuan multiguna diluar kompetensi utama sebagai seorang pendidik; seperti kemampuan IT, bahasa hingga pengetahuan sosial budaya. Kemampuan yang sering dianggap sebagai pendukung, sekarang justru menjadi faktor penentu keberhasilan seorang individu baik di dalam kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja.

Kemampuan intelektual akademik harus memenuhi standar dan diakui sesuai standar kualifikasinya. Tanpa adanya pengakuan, meski memiliki kemampuan yang sangat mumpuni hingga tingkat ahli sekalipun maka tidak berarti secara

administratif. Demikian juga bagi suatu institusi, tanpa adanya standarisasi kompetensi lulusan sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan dunia profesional, maka seluruh aktivitas akademik menjadi sia-sia. Inilah perlunya perencanaan dan pengembangan sebuah perguruan tinggi mengikuti berbagai arah kebutuhan masyarakat sebagai users dan kebijakan pemerintah sebagai acuan standar kompetensi.

Institusi perguruan tinggi juga harus berperan aktif dalam memfasilitasi berbagai kebutuhan mahasiswa untuk meningkatkan kemampuan soft skills. Disinilah peran sebuah lembaga pendidikan menjadi sangat penting dalam meningkatkan grade kompetensi lulusan. Selain tentunya dengan menghadirkan layanan akademik yang prima terkait; dosen, kurikulum, tata kelola (governance), penelitian dan publikasi (research and publication), serta sarana prasarana. Bahkan perlu suatu institusi pendidikan memiliki dana abadi sebagai bagian dari dana pengembangan yang bersifat taktis. Kemudian beliau menutup sesi dialog dengan mengingatkan kembali bahwa keberhasilan pendidikan lebih bertumpu kepada semangat tiap individu untuk mengembangkan ilmu dengan dilandasi kesadaran nilai-nilai substantif universal, bukan hanya karena dan untuk materi.

U

ntuk mendukung keberhasilan strategi perguruan tinggi dimasa mendatang hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Membenahi sistem manajemen perguruan tinggi secara otonom;
2. Menerapkan manajemen strategis, mekanisme baru pengambilan keputusan, dan administrasi yang professional;
3. Menggunakan teknologi yang mengubah cara perguruan tinggi melaksanakan tugasnya;
4. Mengupayakan sumber daya melalui pengembangan kewirausahaan.

## **BAB. XV**

### **ISU-ISU STRATEGIS DALAM KONTEK MUTU PENDIDIKAN**

#### **(INPUT, PROSES, OUTPUT, IMPACT, OUTCOME)**

Sebagai dampak dari perubahan sosial yang sangat cepat dewasa ini, dunia pendidikan dihadapkan kepada sejumlah tantangan yang memunculkan beragam isu aktual di masyarakat. Isu-isu tersebut mencakup mutu pendidikan antara lain pendidikan karakter, penyelenggaraan ujian nasional, perubahan kurikulum, kemampuan menulis karya ilmiah guru, sarana prasarana pendidikan, dan pengelolaan pendidikan. Isu pada pendidikan karakter lebih ditekankan pada strategi agar pendidikan karakter dapat tepat sasaran. Sementara isu ujian nasional difokuskan pada esensi penyelenggaraannya. Tiga isu terakhir terkait mengacu pada urgensi karya ilmiah guru, media pembelajaran, dan penataan sistem rekrutmen, pengembangan karir, dan supervisi guru. Isu-isu aktual pendidikan memerlukan perhatian dari berbagai pihak, sesuai dengan lingkup tanggung jawab pendidikan.

Semua isu pendidikan nasional di atas berimplikasi terhadap pembelajaran di negara kita belum seperti yang diharapkan. Hal ini ditandai dengan menguatnya orientasi untuk mendapatkan nilai yang bagus, tanpa memperhatikan tujuan yang lebih esensial dari pembelajaran. Meskipun demikian, berbagai strategi telah dilakukan oleh pemerintah sebagai terobosan guna mencapai target penguasaan bahasa Inggris secara optimal, di antaranya merevisi kurikulum, penyempurnaan fasilitas, dan pembinaan profesionalitas guru.

Tulisan ini merupakan kajian teoritis yang ditujukan untuk membahas substansi 6 (enam) isu pendidikan nasional, yaitu pendidikan karakter, penyelenggaraan ujian nasional, perubahan kurikulum, kemampuan menulis karya ilmiah guru, sarana prasarana pendidikan, dan pengelolaan pendidikan.

## B. Isu Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional

Dalam konteks pendidikan nasional terdapat sejumlah isu strategis dalam pendidikan, yaitu: pendidikan karakter, penyelenggaraan ujian nasional, perubahan kurikulum, kemampuan menulis karya ilmiah guru, sarana prasarana pendidikan, dan pengelolaan pendidikan.

### 1. Pendidikan Karakter

Filsafat pendidikan mengatakan bahwa *the end of education is character* (Ghoeskoka, 2010). Keberhasilan pendidikan diukur dari terbentuknya karakter murid sesuai dengan tingkat pendidikannya. Adasifat-sifat(karakter) yang harus dimiliki oleh lulusan SD, SMP, SMA, SMK dan perguruan tinggi. Karakter itu sesuai dengan tuntutan filsafat, dalam hal ini filsafat pendidikan Indonesia yakni Pancasila. Pendidikan karakter menjadi isu utama dunia pendidikan nasional dewasa ini. Berbagai peristiwa negatif yang melanda bangsa ini diduga terjadi karena selama ini pendidikan kurang memperhatikan aspek pengembangan akal dan budi pekerti siswa. Pendidikan karakter diharapkan menjadisarana dalam meningkatkan derajat dan martabat bangsa Indonesia. Pendidikan karakter dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan kurikuler atau ekstrakurikuler. Namun, itu semua belum cukup. Dukungan orang tua dan masyarakat juga sangat menentukan keberhasilan pembentukan dan pengembangan karakter yang baik bagi para siswa.

Selama ini, pendidikan informal terutama dalam lingkungan keluarga belum memberikan kontribusi berarti dalam mendukung pencapaian kompetensi dan pembentukan karakter siswa (Prasetya & Rivashinta, 2011). Kesibukan dan aktivitas kerja orang tua yang relatif tinggi, kurangnya pemahaman orang tua dalam mendidik anak di lingkungan keluarga, pengaruh pergaulan di lingkungan sekitar, dan pengaruh media elektronik ditengarai berpengaruh negatif terhadap perkembangan dan pencapaian hasil belajar

siswa. Salah satu alternatif untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah melalui pendidikan karakter terpadu, yaitu memadukan dan mengoptimalkan kegiatan pendidikan informal lingkungan keluarga dengan pendidikan formal disekolah. Dalam hal ini, waktu belajar siswa disekolah perlu dioptimalkan agar peningkatan mutu hasil belajar dapat dicapai, terutama dalam pembentukan karakter siswa.

Menurut Handoyo (2012), sebagai program baru, pendidikan karakter masih menghadapi banyak kendala, antara lain: nilai-nilai karakter yang dikembangkan disekolah belum terjabarkan dalam indikator yang representatif; sekolah belum dapat memilih nilai-nilai karakter yang sesuai dengan visinya; pemahaman guru tentang konsep pendidikan karakter; guru belum dapat memilih nilai-nilai karakter yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya; guru belum memiliki kompetensi yang memadai untuk mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada mata pelajaran yang diampunya; dan guru belum dapat menjadi teladan atas nilai-nilai karakter yang dipilihnya.

## **2. Penyelenggaraan Ujian Nasional**

Penyelenggaraan ujian nasional (UN) telah menimbulkan kontroversi di kalangan masyarakat (Abidin, 2009; Ginting, 2012). Berbagai keberatan yang dilontarkan oleh masyarakat itu bukannya tanpa alasan. Berbagai kalangan ini memiliki alasan masing-masing seperti: para siswa merasa tertekan dan cemas yang berlebihan karena takut tidak lulus; orangtua merasa khawatir dengan nasib dan masa depan anaknya; praktisi pendidikan (guru) merasakan penyelenggaraan UN menimbulkan diskriminasi terhadap sejumlah matapelajaran; pengamat dan akademisi menilai UN tidak sesuai dengan prinsip prinsip evaluasi pendidikan dan mengesampingkan aspek pedagogis dalam pendidikan. Namun demikian, meskipun hampir semua *stakeholders*

menolaknya, pemerintah tetap menyelenggarakan UN dengan sejumlah perbaikan dan model.

Bagaimanapun penyelenggaraan UN di Indonesia menimbulkan dampak negatif dan positif (Ghoeskoka,2010). Sisi negatif penyelenggaraan UN yaitu: (1) membuat siswa “menghalalkan segala cara” untuk lulus UN, dan bahkan sarat dengan pengaduan nasib (beruntung dan tidak beruntung) karena ada kalanya siswa yang pintar dikelas dan sering mendapat juara bisa saja tidak lulus UN dan sebaliknya,(2) sepiintar apapun anak, jika mental sedang tidak kuat ketika mengikuti UN, anak tersebut tidak akan lulus,(3) mata pelajaran yang tidak ikut dalam UN dianaktirikan, dalam arti UN juga berpotensi menyempitkan kurikulum sekolah (*curriculum narrowing*) dan mendegradasi arti penting mapelajaran tertentu karena UN selama ini hanya menguji mapelajaran tertentu, (4) dalam pendidikan sekarang ini menyangkut 3 aspek (yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik), sedangkan dalam UN hanya menyangkut aspek kognitif saja, bahkan prestasi dan kelulusan anak dipertaruhkan hanya beberapa jam saja, (5) selama ini hasil UN dijadikan sebagai penentu kelulusan siswa, (6) untuk mempersiapkan parasiswa menghadapi mengerjakan soal-soal UN, para guru biasanya menggunakan metode pembelajaran *drill*, dimana para siswa dilatih untuk mengerjakan sejumlah soal yang diduga akan keluar dalam ujian.

Sisi positif penyelenggaraan UN adalah: (1) pemantapan dan jam tambahan untuk mapelajaran, (2) dapat melihat pemetaan pendidikan, (3) dapat melihat kemampuan siswa, (4) menjadikan peserta didik untuk lebih giat belajar, meskipun hanya dalam mata pelajaran tertentu, dan (5) dari pihak tenaga pendidik lebih giat dalam mendidik siswanya yang dapat dilihat dengan memberikan pelajaran tertentu.

Meskipun demikian, yang terpenting, UN bisa dimaknai sebagai upaya untuk melakukan pemetaan mutu pendidikan secara nasional. Oleh karena itu, diperlukan kajian pelaksanaan ujian nasional yang komprehensif, baik menyangkut aspek akademis pedagogis, yuridis formal, maupun kajian empirik.

Berdasarkan hal tersebut kemudian lahir ANBK Assasemen Nasional Berbasis Komputer guna meminimalisir tentang kekurangan-kekurangan dari Ujian Nasional, namun sekolah mengalami kendala lain di tingkat satuan pendidikan dasar yaitu kurangnya sarana dan prasarana disaat ANBK berlangsung.

### **3. Perubahan Kurikulum**

Sesungguhnya perubahan kurikulum merupakan sesuatu yang alami dan tidak dapat dihindari, karena kurikulum harus senantiasa menyesuaikan dengan perkembangan masyarakat dan ilmu pengetahuan. Namun, munculnya Kurikulum 2013 telah memunculkan isu kontroversial di masyarakat seperti penggabungan mata pelajaran IPA dan IPS ke dalam mata pelajaran bahasa Indonesia dan penghapusan mata pelajaran bahasa Inggris disekolah dasar. Disisi lain, perubahan kurikulum juga harus memperhatikan guru sebagai pelaksana kurikulum yang sebenarnya disekolah.

Sebagai ilustrasi, sejak Indonesia merdeka sampai sekarang sudah delapan kali pergantian kurikulum, yakni kurikulum 1947, 1954, 1968, 1975, 1984, 1994 (KBK), dan terakhir 2006 (KTSP) (Mardiyanto, 2012). Ketika Kurikulum 2013 diterapkan pada tahun 2013, maka selang waktu dengan kurikulum sebelumnya (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan/KTSP) adalah tujuh tahun, selanjutnya adalah kurikulum Merdeka Belajar, dan yang terakhir sekarang terdengar istilah kurikulum Prototype. Dengan kata lain, perubahan ini merupakan waktu tercepat dalam pergantian kurikulum selama ini. Hal ini patut direnungkan karena perubahan kurikulum yang terlalu sering

bisajadi menunjukkan kegamangan pemerintah dalam menentukan arah pendidikan nasional.

#### **4. Kemampuan Menulis Karya Ilmiah oleh Guru**

Walaupun penulisan karya ilmiah diakui penting bagi guru, kenyataannya menunjukkan bahwa penulisan karya ilmiah guru masih memprihatinkan. Harus diakui bahwa mayoritas guru masih sangat jauh dari dunia penelitian ini (Daud, 2007). Selam ini, dunia penelitian itu seakan-akan beradapada satu lembah, sementara para guru beradapada lembah yang lain.

Tampaknya guru lebih mementingkan tugas utama mereka sebagai pengajar dan menganggap tidak penting melakukan penelitian. Pada kenyataannya, memang banyak guru yang enggan melakukan penelitian dan membuat karya tulis ilmiah. Banyak faktor yang menyebabkan mengapa para guru selama ini cenderung jauh dari dunia penelitian. Tidak kondusifnya iklim sekolah untuk menjadikan guru sebagai peneliti tampaknya merupakan factor utama yang menyebabkan realitas seperti ini.

#### **5. Sarana dan Prasarana Pendidikan**

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu komponen pendidikan yang ikut menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan sarana dan prasarana yang memadai untuk mengoptimalkan proses belajar mengajar pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Meskipun pemerintah telah menetapkan standar sarana dan prasarana pendidikan, kenyataan menunjukkan masih banyak keluhan akan kurangnya sarana dan prasarana pendidikan. Meskipun begitu keadaannya, sarana dan prasarana yang sudah ada harus dikelola dengan baik dan benar agar semua fasilitas tersebut memberikan kontribusi yang optimal pada kesuksesan proses pembelajaran dan akan berujung pada terjadinya peningkatan mutu pendidikan.

Sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat olah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berkreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Untuk mewujudkan dan mengatur hal tersebut, pemerintah melalui PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 ayat (8) mengemukakan standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat olah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi dan berkreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Pada Bab VII Pasal 42 dari PP No. 19 Tahun 2005 itu dengan tegas disebutkan bahwa 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.

## **6. Pengelolaan Pendidikan**

Pengelolaan pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengembangan. Berbagai isy yang biasanya muncul terkait pengelolaan pendidikan di antaranya belum terjangkaunya pengelolaan biaya pendidikan untuk kalangan ekonomi lemah, rendahnya kemampuan dan kurang profesionalnya sumber daya manusia pengelola lembaga pendidikan yang tersedia, dan belum dipahaminya standar kualitas pengelolaan pendidikan oleh pelaku pengelola pendidikan. Sedangkan sekolah hanya mengandalkan dana Bantuan

Operasional Sekolah (BOS) dari pemerintah saja, yang tentu hal tersebut sifatnya bantuan.

### **C. Glosarium**

Sejumlah isu aktual pendidikan nasional mewarnai kompleksitas permasalahan pendidikan di Indonesia dewasa ini. Isu-isu dimaksud meliputi pendidikan karakter, penyelenggaraan UN, perubahan kurikulum, kemampuan menulis ilmiah guru, sarana dan prasarana pendidikan, dan pengelolaan pendidikan. Dalam pendidikan karakter, rancangan dan proses pembelajaran setiap mata pelajaran mesti berintegrasi dengan pendidikan karakter. Sementara itu, kehadiran UN direspon dengan tetap mengoptimalkan proses pembelajaran yang bermutu, tanpa terjebak dengan kepentingan untuk ujian semata. Meskipun demikian, pengintegrasian model-model uji kemampuan setiap mata pelajaran dalam pembelajaran juga tidak bisa diabaikan. Perubahan kurikulum, kemampuan menulis guru, sarana dan prasarana pendidikan, dan pengelolaan pendidikan juga berimplikasi terhadap revitalisasi teknik mengajar, kemampuan riset, ketersediaan media pembelajaran, sistem rekrutmen, pelatihan, dan supervisi kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta: Salemba Empat.
- A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998
- A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 1998
- Abdurrahman Mas'ud, dkk, 2002, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dan Pustaka Pelajar.
- Abidin,Fadil. 2009. "ProblemUjian Nasional dalam Sistem Pendidikan Kita." *Harian Analisa*
- Achruh, Andi. *Komponen Dan Model Pengembangan Kurikulum Jurnal Inspiratif Pendidikan*, 2019: 7.
- Afifuddin. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Agus Suwignyo, *Penganggur Lulusan Universitas*, Kompas, Jumat 22 September 2006
- Akdon, 2016. *Strategic Manajemen For Edication Management*, Bandung: Alfabeta,
- Al-Burey, Muhammad Abdullah. *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Jakarta: CV. Rajawali, x2016.
- Ali, Mohammad. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Baru, 1992.
- Ali, Muhammad. 2017. *Kebijakan Pendidikan Menengah dalam Perspektif Governance di Indonesia*. Malang: UB Press
- Amtu Onisimus. 2011. *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta,
- Angranti, W (2016), *Problematika Kesulitan Belajar Siswa*. Jurnal gerbang etam vol.10 No.1
- Arcaro, Jarome S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta. Bafadal,
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*. Disertasi Doktor, tidak Dipublikasikan. Malang: IKIP Malang, 2018.
- Arifin, Zainal. *Manajemn Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Prodi MPI UIN Sunan Kalijaga, 2018.
- Atmosudirdjo, S Prajudi. (1971). *Pengambilan Keputusan (Decisions Making)*. Jakarta Timur: Ghalia Indonesia.

- Baharudin, Hasan, Faiqatul Munawaroh, and Abdullah. Pengembangan Kurikulum: Konsep, Prinsip, Model, Pendekatan dan Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum PAI. Probolingo: Pustaka Nurja, 2017.
- Baltabayeva, Z. B., Sautieva, F. B., Skorobogatova, A. G., & Mamatelashvili, O.
- Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51–55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Barner, Tony. 1998. *Kaizen Strategies for Successful Leadership (Kepemimpinan Sukses)*. Jakarta: Interaksara.
- Barnett, Ronald. 1992. *Improving Higher Education: Total Quality Care*. Buckingham : SRHE and Open University Press.
- Batubara, Hamdan Husein. 2012. “Cara Jitu Menerapkan Pendidikan Karakter di Sekolah.” Dalam *komunitaspendidikan.com*.  
Berkelanjutan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Brodjonegoro, S. S., “Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi”, Makalah. Malang: Universitas Brawidjadja
- Bush, Tony, and Marianne Coleman. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: RCI, 2010.
- Cengage Learning Business Press.
- Chan, Sam M & Tuti T. Sam. (2005). *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ciyarti, 2009, *Peran Madrasah Diniyah Nurul Anam dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Desa Kranji Kecamatan Kedungwuni Pekalongan*, Semarang: IAIN Walisongo Semarang.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations* Routledge.
- Daniel C. Kambey, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2004
- Daniel C. Kambey, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2004
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Daud, Afrianto. 2007. “Reformasi Guru sebagai Peneliti, Mungkinkah?” Dalam <http://thejargon.multiply.com/journal/item/148>.

- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases* Pearson.
- Departemen Agama RI. (2010). *Al-Quran Syaamil: Al-Quran dan Terjemahnya*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998
- Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Dewi Salma Prawiradilaga, D. A. (2013). *Mozaik Teknologi Pendidikan e-learning*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Djam'an Satori. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Djam'an Satori. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Djemari Mardapi, *Peningkatan kualitas pendidikan melalui akreditasi sekolah yang memberdayakan masyarakat. Makalah disajikan dalam seminar pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta*, 2001
- Djuwita, Tita Meirina. 2008 *Manajemen Strategis*, Bandar Lampung, Fakta Press Raden Intan
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Edward Sallis, *Total quality management in education*, London: Kogan Page Ltd, 1993
- Effendy, Mochtar. *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 2016.
- Fahmi Irham. (2014). *Manajemen Strategis : Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Faisal. 'Menjawab Dinamika Implementasi Kurikulum 2013 Di Sekolah Dasar', *Elementary School Journal Pgsd Fip Unimed*, 4.2 (2015), 1–11.
- Fattah, Nanang, (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development*. Paul Chapman Publishing.

- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Arthur A. Thompson, J. (2015). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Ghoeskoka. 2010. "Problematika Ujian Nasional: antara Masalah dan Harapan." Dalam <http://ghoesko-ka.wordpress.com/2010/04/29>.
- Ginting, Ahmad Arif. 2012. "Ujian Nasional bukan hanya Masalah Kejujuran." Dalam *Analisa Daily Online* (<http://www.analisadaily.com/news/read/2016/04/26>).
- H.A.R. Tilaar. (2003). *Kekuasaan dan Pendidikan*. Magelang : Indonesia Tera
- Halim Abdul. (2015). *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta : Zikrul Hakim.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Handoyo, Budi. 2012. "Kendala-kendala Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah." Dalam [hangeo.wordpress.com](http://hangeo.wordpress.com).
- Hasbullah, 1999, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ridlwani Nasir, 2010, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Heene, Aimee dkk, 2010. *Manajemen Strategik keorganisasian Publik*, Bandung, Refika aditama
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning.
- Hizbul Muh Muflihini. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Pilar Media (Anggota IKAPI)
- <http://aptisi.org/2014/09/lulusan-asean-bersaing/>
- <http://edukasi.kompas.com/read/2016/04/23/17424071/Kenapa.Lulusan.Perguruan.Tinggi.Makin.Susah.Mendapat.Pekerjaan>.
- <http://pattyjamil.blogspot.co.id/2016/02/problematika-sistem-pendidikan-dan-isu.html>
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Isu>
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Kebijakan>
- <https://ilmucerdaspendidikan.wordpress.com/2011/03/25/130/>
- <https://www.kajianpendidikan.com/2013/03/kebijakan-pendidikan-pengertian-kebijakan-pendidikan.html>
- Hubies Musa, dan Mukhamad Najib. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

- Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), Cet. II, Edisi IV, 534.
- Ibrahim. (2015). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Ibrahim. 2003. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Idi, Abdullah. Pengembangan Kurikulum, Teori & Praktik. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada, 2014.
- Imron, Ali, Kebijakan Pendidikan Di Indonesia: Proses, Produk, Dan Masa depannya, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Irwandi (2018), Isu-isu Strategis dalam Pembangunan Pendidikan Nasional dan Implikasinya.
- Irwandi, I, 'Isu-Isu Strategis Dalam Pembangunan Pendidikan Nasional Dan Implikasinya Terhadap Pembelajaran Bahasa Inggris', Jurnal PPKn & Hukum, 13.1 (2018), 144–53
- Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Kholiq, (eds), Dinamika Pesantren dan Madrasah, (Yogyakarta: Kerjasama Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang dengan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 2002
- Ivanno Ritonga, Danny, 'Isu Isu Kritis Dalam Pendidikan Mengenai Guru Dan Dosen Pada Abad 21', Dunia Pendidikan (2016), 16.
- J. Moloeng Lexy. (2004). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Jurnal PPKn & Hukum Vol.13 No.1
- Kelley, Robert. (2002). The Power of Followership. Currency Doubleday. Toronto.
- Kemendikbud. 2013. Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013. Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005. (1996). Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Departemen Pendidikan Nasional.
- Kesner, I. F. (2017). The Strategic Management Course: Tools and Techniques for Successful Teaching. In The Blackwell Handbook of Strategic Management (pp.675–701). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00026.x>
- Ki Supriyoko, Masa Depan Madrasah di Indonesia, Media Indonesia, Edisi 12 Agustus 2004

- Latorre-Medina, M. J., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 270–274. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.426>
- Lestari, A. H. (2014). Rangking Mutu Pendidikan RI di Dunia Paling Jeblok. *News Okezone*.  
Com.[https://news.okezone.com/read/2014/05/13/373/984246/rangking mutu Pendidikan didunia paling jeblok](https://news.okezone.com/read/2014/05/13/373/984246/rangking_mutu_Pendidikan_didunia_paling_jeblok)
- M.Taufiq Amir, 2012. *Manajemen Strategik*, Jakarta:Rajawali,
- Manab, Abdul. (2015). *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Kolimedia.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008.
- Mappasiara. (2018). *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan*. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 74–85. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i1.5116>
- Mardiyanto. 2012. “Bola Panas Kurikulum 2013 Malah Dikebiri”. *Dalam Bangka Pos*, 15 Oktober 2012.
- Mastuhu, *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: PT.Logos Wacana Ilmu, 1999
- Matry, Nurdin. *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Aksara Madani, 2008.
- Moedjiarto. *Sekolah Unggul Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. t.t.: Duta Graha Pustaka, 2015.
- Montanari, Jhon R et.all. 1990. *Strategic Management: A choice Approach*, Chicago, The Dryden Press
- Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2005) hlm. 12
- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.
- Muhammad Suwarsono. (2013). *Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis*.Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Mulyadi dan Johny Setiawan, 2001. *Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: PT. Salemba Emban Patria, 2001
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*.Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

- Mulyono Najamudin. (2013). Sistem Informasi Manajemen Terhadap Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Administrative Pendidikan*
- Munawwir, Imam. *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*. Surabaya: Usaha Nasional, Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1988.
- Murniati, (2008). *Manajemen Stratejik. Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Muzayanah, Umi, A M Wibowo, and Siti Muawanah, 'Kurikulum Darurat Di Tengah Pandemi Covid-19', Executive Summary: Balai Penelitian Dan Pengembangan Agama Semarang, 2020, 1–6.
- Nasution, Nur. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nur, G. (2019). Implementasi Manajemen Pembiayaan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Nurmasytah, murniati AR, dan Nasir Usman. 2015. Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kehuruan Negeri 3 Lhoksumawe, Vol. 3, No 2, <https://media.neliti.com> diakses 22 Februari 2022.
- Pearce, Craig,L., Conger, Jay.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications. London.
- Pounder, James,S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness : Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*. p 281-290.
- Prasetya, Agus & Emusti Rivashinta.2011. "Konsep Urgensi dan Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah." Dalam *Kompasiana* (<http://edukasi.kompasiana.com/2011/05/27>).
- Prawirosentono, Suyadi. (2002). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentoso Suryadi dan Dewi P. (2014). *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rachmat, 2018. *Manajemen Strategik*, Bandung: CV Pustaka,
- Rahardjo, M. Dawam, *Dunia Pesantren dalam Peta Pembaharuan dalam (Pesantren dan Pembaharuan)*. Jakarta: LP3ES, 1995.
- Rahman, Afzalur. *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Rangkuti Freddy. (2018). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

- Risa Kharisma, Evaluasi Strategik Kepala Sekolah Demi Tercapainya Tujuan Lembaga Pendidikan, e-Journal. Staima-alhikam.ac.id. Juni 2022
- Rohman, Arif .2012.Kebijakan Pendidikan: Analisis Dinamika Formulasi dan Implementasi.Yogyakarta: Aswaja Pressindo,
- Rosyidah, Ida. Pengelolaan Kelas yang Bernuansa Aktif dan Inovatif. Bandung: Ice Consultan, 2014.
- Rothamel, F. T. (2017). Strategik Management Concept. McGraw-Hill Education.
- Sagala, S. (2010). Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Alfabeta.
- Sagala, Syaiful, (2006). Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu. Jakarta: PT Nimas Multima)
- Saksono, Lukman, Filsafat Kepemimpinan Studi Komparatif US Army, ABRI, dan Islam. Jakarta: Grafikatama Jaya, 1992.
- Sallis, Edward, Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Salusu, Jonathan. 1986. Suatu Analisis Tentang Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Tingkat Manajemen Eksekutif Puncak Sebuah Studi Kasus Pada Universitas Hasanuddin Antara Tahun 1974-1982.
- Sampurno. (2013). Manajemen Strategik : Menciptakan Keunggulan Bersaing yang
- Sampurno. (2013). Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan. UGM Press.
- Sari, M., & Asmendri. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA, 6(1), 41–53.
- Sedarmayanti, 2018. Manajemen strategi. Bandung: PT Refika Aditama,
- Shattock, Michael. (2003). Managing Successful University. Society for Research into Higher Education & Open University Press. McGraw-Hill Education.Glasgow.
- Siagian, S. P. 1987. Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan. Jakarta: Haji Mas Agung
- Siagian, Sondang P. 2005. Manajemen Strategis. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang, Filsafat Administrasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- SM, ismail, Huda, Nurul, Khoid, Abdul. 2002. Dinamika Pesantren dan Madrasah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset. Website <http://aliyahcijulang.wordpress.com/2010/04/08/makalah-diniyah>
- Sodikin, Herdik "Politik Serta Kebijakan dalam Pendidikan"

- Soedijarto, Landasan dan arah pendidikan nasional kita, Jakarta: Kompas, 2008
- Solihin Ismail. (2012). Manajemen Strategik. Jakarta : Erlangga.
- Solihin, Ismail. (2014). Pengantar Bisnis. Jakarta: Erlangga.
- Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010: Mewujudkan Perguruan Tinggi Berkualitas. (2004). Departemen Pendidikan Nasional.
- Stukalina, Y. (2010). The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345–361. <https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2010.01433.x>
- Suadi, Evaluasi Dan Pengendalian Strategi Organisasi, Jurnal STAI Salahudin Pasuruan, 2021
- Subarsono, AG. 2005. Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugandha, Dann. 1989. Administrasi, Strategi, Taktik dan Penciptaan Efisiensi. Intermedia. Jakarta.
- Syafaruddin, 2008. Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep, Strategi, Dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif. Jakarta: Rineka Cipta,
- Syafi'i, Inu Kencana. Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2020.
- Syamsi, Ibnu. (2000). Pengambilan Keputusan Sistem Informasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Syarbaini, Syahrial. 2009. Pendidikan Pancasila Di Perguruan Tinggi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- T. Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1997), Cet. XI, Edisi II, 359
- Taufiqurokhman, “Mengenal Manajemen Strategik “Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof,” Dr. Moestopo Beragama (2016). 32
- Taufiqurokhman, 2016. Manajemen Strategik, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama,
- Taufiqurokhman, Manajemen Strategik, 2016. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Moestopo Beragama, 2016
- Terry, George R. Prinsip-Prinsip Manajemen, terj. J. Smith D. F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Thompson, J., & Martin, F. (2005). Strategic Management Awareness and Change.
- Tilaar, H.A.R, 2004, Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. Kurikulum dan Pembelajaran,. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.
- V. (2020). The impact of success factors on the strategic management in an educational complex. *Revista Amazonia Investiga*, 9(29), 336–346. <https://doi.org/10.34069/AI/2020.29.05.38>.
- Walayah, S (2021), Manajemen Pembiayaan Pendidikan Masa Pandemi Covid-19 di SMK Gazza
- Wiguna 1. Transformasi Manageria, Vol. 1.
- Yukl, Gary, & Lepsinger, Richard. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. John Wiley & Sons, Inc. San Fransisco.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organization*. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Zazin, Nur. (2011). *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Zed, M. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Pustaka Obor. 2014.
- Zellweger Moser, F. (2007). Strategic Management of Educational Technology— The Importance of Leadership and Management. *Tertiary Education and Management*, 13(2), 141–152. <https://doi.org/10.1080/13583880701238407>.