

**MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI DI  
SEKOLAH GUANG MING MEDAN)**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Tinggi*

Oleh :

**HENDRA SUCITRA**  
**NPM : 2020060132**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : HENDRA SUCITRA  
Nomor Poko Mahasiswa : 2020060132  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU  
PENDIDIKAN (STUDI DI SEKOLAH  
GUANG MING MEDAN)



Pengesahan Tesis

Medan, 15 April 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Akrim, M.Pd

Dr. Faisal Rahman Dongoran, M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH, M.Hum

Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetia,  
S.Pd, M.Si. CIQR

**PENGESAHAN**

**MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI DI  
SEKOLAH GUANG MING MEDAN)**

HENDRA SUCITRA

NPM : 2020060132

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd)

Pada hari Sabtu, 15 April 2023

Komisi Penguji

1. Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si. CIQnR

Ketua

1. ....

2. Dr. Syaiful Bahri, M.AP

Sekretaris

2. ....

3. Dr. MUHAMMAD ISMAN, M.Hum

Anggota

3. ....

## PERNYATAAN

### MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI DI SEKOLAH GUANG MING MEDAN)

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Medan, 15 April 2023  
Peneliti



**HENDRA SUCITRA**  
NPM : 2020060132

# MANAJEMEN STRATEGIK SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI DI SEKOLAH GUANG MING MEDAN)

**HENDRA SUCITRA**

**2020060132**

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen strategik di sekolah dasar Guang Ming Medan dalam mencapai mutu pendidikan, untuk mengetahui bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan mengimplementasikan strategiknya dalam mencapai mutu pendidikan, untuk mengetahui bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan melakukan evaluasi strategik guna mencapai mutu pendidikan. Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Guang Ming Jalan Pabrik Tenun No. 72 Medan. Penelitian menggunakan metode kualitatif pendekatan studi kasus. Responden penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Temuan penelitian ini sebagai berikut (1) manajemen strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di SD Guang Ming Medan, sudah baik, telah memenuhi tahapan yaitu: a. Tahap Analisis. Analisis lingkungan internal dan eksternal, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan, menjangkau informasi kondisi sekolah saat ini dan ke depannya dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program-program di periode sebelumnya sebagai bahan analisis dalam menyusun renstra. b. Perumusan Strategi. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi sekolah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*; (2) Pelaksanaan manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Guang Ming dilaksanakan yaitu: a. Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap guru dan pegawai, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya. b. Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul; (3) Evaluasi dan implikasi manajemen strategis terhadap mutu pendidikan di SD Guang Ming yaitu: a. Evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan *monitoring* yang dilakukan oleh pengawas. b. Evaluasi terhadap implikasi (dampak), mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan guru, dan capaian akademik lainnya.

***Kata kunci : Manajemen Strategik, Mutu Pendidikan.***

# **SCHOOL MANAGEMENT STRATEGY IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION (STUDY AT GUANG MING SCHOOL, MEDAN)**

**HENDRA SUCITRA**  
**2020060132**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze and describe strategic management at Guang Ming Medan Elementary School in achieving quality education, to find out how Guang Ming Medan Elementary School implements its strategy in achieving quality education, to find out how Guang Ming Medan Elementary School conducts strategic evaluations to achieve quality education. This research was conducted at Guang Ming Elementary School Weaving Factory Street No. 72 Medan. This research uses a qualitative case study approach. Respondents in this study were school principals, vice principals, teachers, and school committees. The findings of this study are as follows (1) strategic management in improving the quality of graduates at SD Guang Ming Medan, is very good, has fulfilled the stages, namely: a. Analysis Stage. Analysis of the internal and external environment, examines the factors that affect the quality of graduates, captures information on current and future school conditions and evaluates the results of program implementation in the previous period as material for analysis in preparing a strategic plan. b. Strategy Formulation. The formulation is carried out by a team by adjusting the conditions of the school and taking into account the expectations of stakeholders; (2) Implementation of strategic management in improving the quality of education at Guang Ming Elementary School is carried out, namely: a. Involve stakeholders by giving authority to teachers and staff, making program announcements at the beginning of the year, holding coordination meetings, and assigning tasks according to their fields. b. Maximizing existing resources, maximizing guidance and learning both in the academic and non-academic fields and using as much as possible the facilities and infrastructure owned by schools to support the achievement of superior quality graduates; (3) Evaluation and implications of strategic management for the quality of education at SD Guang Ming, namely: a. Internal and external evaluations by evaluating all programs that have been implemented and those that have not been implemented, evaluating graduates every year, looking at teacher professionalism, evaluating achievements, and monitoring carried out by supervisors. b. Evaluation of the implications (impact), experiencing an increase in the quality of education with indicators: increasing the effectiveness of the teaching and learning process, increasing student achievement both academic and non-academic, increasing the number of students, improving teachers, and other academic achievements.

***Keywords: Strategic Management, Quality of Education.***

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Tuhan yang telah memberikan kekuatan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas ini. Dan penulis merasa bersyukur karena sudah bisa menyusun tesis saya yang berjudul “Manajemen Strategik Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi di Sekolah Guang Ming Medan)”

Selama penyusunan tesis ini, penulis memperoleh begitu banyak bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetia, S.Pd, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Dr. M. Isman, M.Hum selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Prof. Dr. Akrim, M.Pd selaku dosen pembimbing pertama dalam penyusunan tesis ini
4. Assoc. Prof. Dr. Faisal Rahman Dongoran, M.Si selaku pembimbing kedua dalam penyusunan tesis ini
5. Sahabat-sahabat penulis di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi angkatan VII yang turut memberikan motivasi dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Semoga tesis dapat memberikan pemikiran bagi semua orang khususnya penulis hingga pada akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini nantinya.

**Medan, April 2023**

**Penulis,**

**Hendra Sucitra**  
**2020060132**

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	i
<b>LEMBAR BIMBINGAN TESIS</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Fokus Penelitian .....	15
1.3. Rumusan Masalah .....	15
1.4. Tujuan Penelitian .....	16
1.5. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	18
2.1. Kerangka Teori.....	18
2.1.1. Manajemen Strategik .....	18
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Strategik .....	18
2.1.1.2. Tahapan Manajemen Strategik.....	23
2.1.1.3. Model - Model Manajemen Strategik .....	26
2.1.1.4. Manfaat Manajemen Strategik .....	31
2.1.1.5. Persoalan Dalam Manajemen Strategik .....	34
2.1.2. Mutu Pendidikan .....	37
2.1.2.1. Pengertian Mutu Pendidikan .....	37
2.1.2.2. Indikator Mutu Pendidikan .....	39
2.1.2.3. Konsep Mutu Pendidikan .....	44
2.1.2.4. Prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan .....	46
2.1.2.5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan .....	48
2.2. Penelitian yang Relevan .....	48
2.3. Kerangka Konseptual .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	52
3.1. Pendekatan Penelitian .....	52

3.2. Tempat dan Jadwal Penelitian.....	53
3.3. Sumber Data Penelitian.....	54
3.4. Alat Pengumpulan Data .....	55
3.5. Teknik Analisis Data.....	58
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	65
4.1.1. Temuan Khusus Penelitian.....	65
4.2. Pembahasan.....	92
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>99</b>
5.1. Kesimpulan .....	99
5.2. Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan menjadi faktor utama dalam membentuk kepribadian manusia. Pendidikan dapat membuat perubahan ke arah yang lebih baik bagi manusia. Baik dari segi pola pikir maupun dari segi tingkah laku. Pendidikan dapat membuat seseorang dapat menjalankan kehidupannya dalam bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 tentang Standard Nasional Pendidikan. Di mana dalam peraturan tersebut berisi proses pembelajaran dalam pendidikan dilakukan secara saling berhubungan, inspirasi, menyenangkan, menantang serta menumbuhkan motivasi peserta didik berpartisipasi dalam pembelajaran, pendidik dituntut agar dapat menjadi teladan atau menjadi sebagai panutan bagi peserta didik. Setiap lembaga pendidikan harus melakukan rencana proses dari pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, memberi penilaian dari hasil pembelajaran, serta mengawasi proses pembelajaran. Peraturan pemerintah tersebut mengindikasikan tentang pentingnya memperhatikan mutu pembelajaran guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Usaha baik pemerintah tersebut perlu ditindaklanjuti oleh institusi pendidikan sekolah baik negeri maupun swasta, dengan mengadakan kegiatan ilmiah yang dapat mengembangkan potensi guru melalui seminar, pelatihan, *workshop* dan lainnya secara berkelanjutan sehingga guru menjadi profesional yang mempunyai

kemampuan meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, pada gilirannya peningkatan mutu pendidikan akan terwujud dan menjadi kenyataan.

Dalam upaya sekolah meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajarannya, tentunya memerlukan perencanaan pendidikan yang baik. Dalam tataran mutu, menurut Sallis (2004:45) pada pendidikan yang bermutu, secara filosofis tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. Dapat dikatakan, dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai *input*. Suryadi (2007:65) seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Rochhaety, dkk (2005:12) manajemen sekolah, dukungan kelas menyinkronkan berbagai *input* tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh organisasi dalam mengimbangi perubahan iklim persaingan dan globalisasi saat ini. Pendidikan yang memenuhi kriteria-kriteria atau peningkatan mutu akan menentukan peningkatan daya saing bangsa, sehingga menuntut setiap negara dan satuan

pendidikan di dalamnya untuk dapat mencapai kriteria dan standar tertentu untuk dapat bertahan dalam lingkungan global dan kompetitif yang ada saat ini. Huhibbin (2011:45) pendidikan yang bermutu merupakan aspek kritis untuk meningkatkan kesejahteraan suatu negara atau bangsa melalui peningkatan mutu sumber daya manusia, kebijakan negara yang memprioritaskan investasi pembangunannya untuk akses dan peningkatan mutu pendidikan akan lebih cepat dalam meningkatkan kesejahteraan negaranya.

Dalam era globalisasi saat ini di mana kompetisi yang semakin tajam dari segala aspek kehidupan pada akhir-akhir ini memberikan dampak yang sangat besar bagi institusi pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Indra (2003:121) menjelaskan sekolah merupakan lembaga penyedia jasa layanan masyarakat di bidang pendidikan sudah tentu wajib melakukan perubahan terutama dari segi peningkatan mutu. Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana Ahmad (2017:22) mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.

Berbicara tentang mutu sekolah tentunya berkaitan dengan tujuan dan sasaran yang harus dicapai sekolah. Sasaran dan tujuan sekolah merupakan konsekuensi dari tuntutan masyarakat dan sekolah itu sendiri. Sebagaimana halnya sekolah Guang Ming Medan mempunyai peran yang sangat besar terhadap terciptanya sumber daya manusia yang unggul. Sebagai sekolah bernuansa nasional, Guang Ming senantiasa berupaya mensejajarkan mutu pendidikannya

ditengah-tengah masyarakat yang senantiasa menuntut peningkatan sumber daya manusia yang cerdas, unggul dan berkualitas sehingga berguna bagi kehidupan bangsa dan negara.

Seiring dengan berjalannya waktu dan perubahan lingkungan global maka perubahan-perubahan signifikan pada lingkungan pendidikan di kota Medan, terkhusus sekolah-sekolah berstandar nasional dan unggulan. Perubahan lingkungan pendidikan ini juga mendorong munculnya sekolah-sekolah Internasional yang bercorak global di kota Medan, dan sekolah-sekolah Internasional ini lebih cepat perkembangannya di kota Medan dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya yang ada di Provinsi Sumatera Utara. Ini disebabkan pasar dan persaingan dalam bidang pendidikan secara global menjadi lebih terbuka dan luas. Keadaan ini menunjukkan bahwa tuntutan lingkungan dan persaingan sekolah bermutu di kota Medan semakin tinggi dan dinamis.

Sekolah Guang Ming Medan yang terletak di Jalan Pabrik Tenun No. 72 Medan, merupakan sekolah dibawah Yayasan Satya Darma. Sekolah Guang Ming telah memiliki banyak cabang, dengan pusatnya di Jakarta. Saat ini, sekolah Guang Ming Medan masih memiliki tingkat *Play Group*, Taman Kanak-Kanak dan tingkat Sekolah Dasar. Saat ini sekolah Guang Ming sudah memiliki standar mutu yakni berstandar nasional. Sedangkan Standar Internasional masih dalam perencanaan jangka panjang sekolah. Pengembangan mutu ini tetap terus dikembangkan dalam operasionalnya yang berdiri pada tahun 2016 di kota Medan, tentunya keberadaan sekolah Guang Ming masih belum sebanding dengan sekolah-sekolah besar lainnya diantaranya sekolah Methodist, sekolah Sutomo,

Sultan Iskandar Muda, dan lainnya. Oleh sebab itu, sekolah Guang Ming harus mampu bersaing dan perlu pengembangan secara terus-menerus ditengah persaingan antar sekolah di kota Medan.

Dalam rangka sekolah ingin mencapai tujuan pendidikannya maka upaya strategik yang harus dilakukan sekolah adalah merumuskan dan mengimplementasikan manajemen strategik. Sebagaimana menurut Siagian (2007:32) Manajemen adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar atau tolak ukur keberhasilan sesuatu kegiatan. Zamroni (2007:21) manajemen merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu di antara beberapa alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Conyers & Hills (1994:71) manajemen pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dan mencapai sasaran keluaran pendidikan seperti yang diharapkan.

Pada hakikatnya banyak aspek-aspek yang turut menentukan mutu pendidikan di sekolah. Sallis (1993:2) mengemukakan bahwa yang menentukan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut: pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian yang gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan perhatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Sejalan dengan uraian di atas, agar sekolah dapat mencapai tujuannya dengan baik maka hal yang terbaik adalah berusaha melalui suatu manajemen strategik yang baik. Dengan adanya manajemen sekolah yang baik, maka sekolah dapat menilai peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahannya sendiri dengan melihat lingkungan disekitarnya. Sebagaimana era globalisasi yang berkembang saat ini di mana semua lini kehidupan manusia telah terbuka begitu luas. Peluang dan sistem persaingan dalam pendidikan tentunya tidak bisa dihindari oleh sekolah. Namun demikian, banyak sekolah-sekolah yang belum beradaptasi dengan perubahan lingkungannya, sebagaimana sekolah Guang Ming Medan. Di mana kendala, hambatan dan kelemahan masih mewarnai sekolah ini. Hasil analisis observasi dan studi dokumentasi di sekolah Guang Ming menjelaskan rangkuman data sebagai berikut :

**Tabel 1 Analisis Swot Sumber Daya Sekolah (Sumber RKTS Guang Ming)**

No	Sunber Daya	Tingkatan	Jumlah /Kuantitas	Kondisi
1	Guru	PG	5 guru	Rasio (1 : 10)
		SD	10 guru	Rasio (1 : 25)
2	Siswa	PG	50 siswa	Rasio (1 : 10)
		SD	250 siswa	Rasio (1 : 25)
	Ruang kelas	PG	3 kelas	Tidak memadai
		SD	12 kelas	Cukup memadai
	Perpustakaan	Terpadu	1 ruangan	Tidak memadai
	Laboratorium	Terpadu	1 ruangan	Tidak memadai
	Lapangan olah raga	Terpadu	1 areal	Tidak memadai
	Parkir	Terpadu	1 areal	Tidak memadai
	Sarana	Terpadu	Variatif	Tidak

	digital(teknologi informasi)			memadai
	Sarana bermain, kantin dll	Terpadu	1 areal	Kurang memadai
4	Prestasi akademik	PG	Variatif	Prestasi rendah
		SD	Variatif	Prestasi rendah

Berdasarkan data di atas tentunya sekolah masih memiliki banyak kelemahan dan kekurangan. Saat ini jumlah guru di tingkat *Play Group* (TK) berjumlah 5 orang guru dengan kualifikasi sebanyak 3 orang guru berpendidikan sarjana, dan 2 orang pendidikan diploma. Dengan jumlah siswa sebanyak 50 orang, dapat dikatakan bahwa rasio guru dengan siswa (1:10). Jumlah guru di tingkat sekolah dasar sebanyak 10 orang dengan komposisi guru kelas sebanyak 6 orang dan bidang studi sebanyak 4 orang. Jumlah siswa sebanyak 250 orang yang rata-rata setiap kelas berisikan 35 orang siswa dan rasio guru dengan siswa (1:25). Dilihat dari sarana dan prasarana sekolah, jelas terdapat kondisi yang masih kurang memadai berdasarkan Analisis SWOT yang dilakukan oleh sekolah.

Dengan kondisi sekolah Guang Ming yang masih banyak memiliki kelemahan tersebut, tentunya sulit bagi sekolah dalam menghadapi persaingan dengan sekolah-sekolah lainnya yang telah lama berdiri dan lebih maju di kota Medan. Sebagaimana misalnya, sekolah Methodist, Santo Thomas, Medan International School, Bina Insan Mandiri, dan Kingston School Medan, serta lainnya. Sagala (2006:23) menyebutkan sekolah-sekolah secara tidak langsung memiliki saingan sehingga harus lebih maksimal lagi dalam peningkatan mutu yang dimilikinya, karena dengan peningkatan mutu maka citra sekolah tetap baik

di mata para pengguna jasa pendidikan (*stakeholders*). Danim (2007:76) menjelaskan lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen strategi dan manajemen mutu dalam upaya peningkatan mutu selalu memprioritaskan rasionalitas untuk upaya yang dilakukan, harus melakukan manajemen peningkatan mutu di sekolah.

Dalam hal mutu pendidikan, sebagai sekolah yang baru berdiri dan berkembang maka sekolah Guang Ming tentunya masih memiliki berbagai kekurangan dan kelemahan dilihat dari beberapa aspek. Dalam aspek sumber daya manusia, saat ini jumlah guru yang dimiliki sekolah dasar sebanyak 10 orang dan rata-rata berkualifikasi pendidikan S1 dan 1 orang bergelar magister. Jumlah siswa sebanyak 250 orang dengan 6 rombongan belajar. Saat ini sekolah dasar Guang Ming memiliki akreditasi B ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Guang Ming masih dalam kategori baik, namun jika dibandingkan dengan sekolah lainnya yang telah berdiri sejak lama dan telah memperoleh akreditasi A.

Selain itu, berdasarkan data awal di lapangan hasil wawancara awal pada tanggal 2 April 2022 dengan kepala sekolah memberikan informasi dalam manajemen strategik sekolah dasar Guang Ming telah menjalankan rencananya, namun masih belum maksimal dalam mengimplementasikan manajemen strategiknya, hal ini disebabkan masih terbatasnya sumber daya sekolah dan manusia yang ada serta pengetahuan yang dimiliki. Berdasarkan data awal ini, dapat dikatakan bahwa manajemen strategik sekolah Guang Ming telah tersusun namun implementasi masih terkendala dengan ketersediaan sumber daya manusia dan sarana pendukung. Selain itu tantangan terbesar sekolah Guang Ming adalah

para kompetitor yakni perguruan-perguruan besar seperti Perguruan Jenderal Sudirman, Sutomo, Brigjen Katamso dan lainnya dalam persaingan mutu pendidikan.

Dalam tataran pengelolaan dan kepemimpinan di sekolah, iklim sekolah belum terbangun dengan baik dalam rangka sekolah mencapai tujuan strategiknya. Wawancara awal peneliti dengan para guru juga menemukan bahwa beberapa guru masih belum puas dengan sistem dan peraturan sekolah yang sangat ketat dan kurang memberikan ruang gerak bagi guru untuk memberikan saran dan masukan kepada pihak sekolah. Demikian juga pelayanan sistem informasi sekolah masih lemah, sekolah belum memiliki sistem informasi berbasis teknologi (*web*), sehingga masyarakat umum tidak memiliki akses informasi tentang sekolah, demikian halnya pengguna sekolah (*stakeholder* sekolah) terkhusus orang tua siswa. Di samping itu jaringan internet di sekolah tidak tersedia secara umum, hanya terdapat dalam tataran dilingkungan kantor sekolah. Tidak tersedianya akses internet di sekolah dengan jangkauan dan jaringan yang luas menyebabkan para guru dan siswa kesulitan mengakses pembelajaran berbasis *online* sebagai media belajar berbasis internet. Dengan kondisi seperti ini jelas bahwa sekolah Guang Ming belum memiliki manajemen strategik yang baik dan matang. Sebagaimana menurut Muktar dan Suprpto (2003:32) dunia pendidikan harus bisa mengikuti percepatan yang saat ini sedang terjadi. Sekolah dan perguruan tinggi harus bisa segera bertransformasi supaya bisa tetap relevan dengan revolusi industri 4.0. Program pendidikan 4.0 harus segera diterapkan untuk mengikuti percepatan ini. Makbuloh (2011:34) dengan digitalisasi di

institusi pendidikan, metode pembelajaran seharusnya bisa lebih efisien. Peserta didik juga akan terdorong untuk lebih melek digital. Indra (2003:67) namun masih banyak tenaga pendidik yang mengalami kesulitan untuk *keep up* dengan perkembangan teknologi. Pada akhirnya pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran di kelas belum bisa maksimal. Institusi pendidikan harus bisa menyusun rencana supaya program ini bisa segera dilaksanakan. Syaifuloh (2012:23) kompetensi guru harus ditingkatkan, prasarana harus mulai dilengkapi, metode pembelajaran digital harus mulai diterapkan, dan seluruh sistem yang ada di sekolah perlahan tapi pasti harus terdigitalisasi.

Peran manajemen menjadi sangat penting dalam upaya sekolah mencapai tujuan. Manajemen strategis sekolah merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan potensi, peluang dan juga kendala yang mungkin timbul. Menurut Lukiastruti & Mulyawan (2011:65) manajemen strategis memuat penetapan visi dan misi, penetapan tujuan, perumusan sasaran dan penentuan strategi. Manajemen strategis harus mampu menjawab tiga pertanyaan pokok, yaitu (1) dimanakah posisi sekolah sekarang, (2) akan dibawa ke mana sekolah ini, dan (3) bagaimana caranya sekolah dapat sampai ke tujuan. Berdasarkan pendapat ini jelas bahwa sekolah harus memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai secara jelas. Tanpa adanya tujuan yang jelas maka dikatakan sekolah tidak memiliki masa depan dan tidak memiliki harapan kemajuan kepada para peserta didiknya.

Dalam perspektif mutu sekolah banyak teori telah menjelaskan menggambarkan dengan konsep efektivitas sekolah. Efektivitas sekolah yakni sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Saifulloh, dkk (2012:32) melalui manajemen yang baik maka tujuan-tujuan yang ingin dicapai sekolah dapat direalisasikan dengan baik. Upaya pencapaian manajemen strategik ini harus didukung oleh iklim dan lingkungan kerja yang baik. Tanpa adanya iklim sekolah yang kondusif, maka dapat dikatakan tujuan sekolah hanya sebatas mimpi belaka. Keterlibatan unsur-unsur atau orang-orang di sekolah dalam manajemen strategik menjadi satu indikator keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.

Namun demikian tidak semua sekolah dapat melaksanakan visi dan misinya secara baik. Faktor penghambat yang umum terjadi di sekolah secara umum disebabkan rendahnya keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap sekolah, diantaranya guru. Sebagaimana sistem pengambilan keputusan di sekolah Guang Ming masih berorientasi sentralisasi, yakni rantai komando pada pihak Yayasan. Sebagaimana pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan, di sekolah masih menerapkan sistem terpusat, sebagaimana misal pihak kepala sekolah ingin menetapkan peraturan sekolah harus terlebih dahulu berkoordinasi dan mendapatkan persetujuan dari pihak Yayasan. Selain itu, dampak sentralisasi di sekolah justru mengakibatkan sistem layanan dan tata kelola sekolah terlalu berbelit-belit dan memakan waktu yang cukup lama, sehingga sering muncul ketidakpuasan guru, siswa dan orang tua siswa.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, dampak iklim sekolah yang belum kondusif dan sistem pengelolaan yang cenderung sentralisasi pada Yayasan menyebabkan sekolah mengalami perlambatan dalam perkembangan, terkhusus dalam keterlibatan *stakeholder* sekolah yakni partisipasi orang tua. Meskipun sekolah Guang Ming Medan telah menyusun manajemen strategik dan menjalankannya untuk mencapai tujuan pendidikannya namun masih memiliki berbagai permasalahan dalam mengimplementasikannya. Dampak belum maksimalnya pelaksanaan manajemen strategik ini terlihat dari belum berjalannya peran dan keterlibatan komite sekolah, masih kurangnya pelaksanaan supervisi atau kunjungan pengawas ke sekolah dan ruang lingkup sekolah serta pengembangan sekolah masih minimal.

Terkait dengan penjelasan di atas, dapat dikatakan sekolah merupakan organisasi sosial yang bergantung dengan lingkungannya maka sekolah harus adaptif dan harus mampu menjadi organisasi pembelajar. Sebagaimana menurut Admodiwiro (2000:43) dengan semakin meningkatnya tuntutan mutu dan globalisasi, sekolah dituntut untuk dapat berpacu dengan mutu dan berkompetisi secara obyektif dalam kancah kebutuhan pasar di dunia pendidikan yang semakin bersaing, baik sekolah negeri maupun swasta. Ghosh (2005:54) kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang paling efektif adalah mutu atau kualitas. Siapapun yang memiliki kualitas maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka.

Upaya peningkatan kualitas sekolah sesungguhnya harus dilakukan secara komprehensif dan sinergis dengan melibatkan seluruh komponen sekolah. Di

samping dilakukan melalui pendekatan manajerial melalui pembentukan peningkatan mutu, juga harus menyentuh pada ranah psiko-filosofis pada pembangunan peningkatan mutu pada seluruh elemen organisasi atau lembaga. Hal ini sesuai pendapat Siagian (2007:21) perbaikan mutu tidak dapat dilakukan secara parsial, membutuhkan pendekatan sistem secara integral dan komprehensif. Untuk dapat merumuskan strategi secara tepat dan efisien, maka dibutuhkan manajemen strategi oleh sekolah.

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi ketidakberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya, salah satunya adalah kemampuan sekolah untuk merencanakan dan melaksanakan secara utuh manajemen strategiknya, karena sampai saat ini banyak sekolah-sekolah dalam persaingan mutu dan globalisasi masih ada yang belum memiliki dan bahkan memikirkan manajemen strategik sekolahnya, selain itu masih banyak sekolah yang sudah menyusun manajemen strategik tapi hanya sebatas formalitas dan tidak dijadikan sebagai pedoman atau arus langkah proses pengembangan sekolah kedepannya. Menurut Handoko (2009:139) manajemen sebagai pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan pendidikan adalah sebuah proses yang sistematis dalam rangka mempersiapkan kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang dalam bidang pendidikan. Siagian (007:12) di mana persoalan-persoalan yang dibahas dalam perencanaan pendidikan mencakup (1) tujuan: apakah yang akan dicapai oleh perencanaan tersebut; (2) posisi sistem pendidikan: bagaimanakah keadaan sistem

pendidikan sekarang; (3) alternatif kebijakan dan prioritas untuk mencapai tujuan; (4) strategi penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Sedangkan manajemen strategis pendidikan adalah proses yang sulit, kompleks, dan butuh partisipasi yang membawa organisasi menuju keefektifan, dan menawarkan kerangka kerja untuk menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah. Menurut Robson (2016: 17) manajemen strategik mengarahkan pada tindakan-tindakan penting yang diambil oleh manajer atau pimpinan untuk melaksanakan secara efektif terhadap sebuah manajemen dan menekankan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan tersusun manajemen strategik dalam membangun serta meningkatkan pendidikan dalam bangsa akan menghasilkan mutu pendidikan itu sendiri. Untuk itu semua manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan tersebut diperlukannya implementasi mutu yang dilakukan melalui implementasi prinsip mutu. Siagian (2007:56) adapun komponen mutu yang harus ada untuk mendukung pendidikan ialah kepemimpinan yang berorientasi pada mutu, pendidikan dan pelatihan (diklat), struktur pendukung, pengajaran dan perlakuan, pengukuran (evaluasi). Menurut Suryadi (2007:54) untuk menciptakan sekolah yang mempunyai standar mutu perlu adanya manajemen strategik untuk merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah untuk proses pengembangan ke depannya, serta pelaksanaan secara utuh manajemen strategik yang tidak hanya sebagai bentuk formalitas agar dapat menjaga kesinambungan dan profesionalisme.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti “Manajemen Strategik Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

(Studi di Sekolah Guang Ming Medan)”, di mana peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional, bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas, sedangkan pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Ketika lembaga pendidikan itu berkualitas pastinya citra atau *image* lembaga pendidikan tersebut akan baik di mata pengguna jasa pendidikan.

## **1.2. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah Manajemen Strategik Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi di Sekolah Guang Ming Medan). Mutu pendidikan yakni aspek (1) kualitas pelayanan pendidikan, (2) kualitas sumber daya guru, (3) proses pembelajaran dan (4) sarana pendukung pendidikan. Adapun satuan pendidikan yang menjadi fokus penelitian adalah sekolah dasar.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen strategik di sekolah dasar Guang Ming Medan dalam mencapai mutu pendidikan?

2. Bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan mengimplementasikan manajemen strategiknya dalam mencapai mutu pendidikan?
3. Bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan melakukan evaluasi manajemen strategik guna mencapai mutu pendidikan?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen strategik di sekolah dasar Guang Ming Medan dalam mencapai mutu pendidikan.
2. Untuk mengetahui bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan mengimplementasikan manajemen strategiknya dalam mencapai mutu pendidikan.
3. Untuk mengetahui bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan melakukan evaluasi manajemen strategik guna mencapai mutu pendidikan.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoretis
  - a. Diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan khazanah ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan manajemen strategik sekolah dasar Guang Ming di kota Medan.

- b. Diharapkan bermanfaat dan dapat merangsang peneliti lain untuk meneliti aspek-aspek lain yang belum tersentuh dalam penelitian ini.
- c. Dapat dijadikan sebuah pertimbangan dan renungan bagi lembaga pendidikan dalam rangka
- d. Manajemen strategik dalam peningkatan mutu dan mengembangkan serta memperluas cakrawala profesionalisme tugas yang diemban.

## 2. Manfaat Secara Praktis

- a. Diharapkan data-data yang diperoleh akan merupakan sambungan pemikiran bagi lembaga sekolah tinggi serta tenaga kependidikan lainnya untuk mempermudah dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- b. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi para sekolah dan lembaga kependidikan lainnya dalam kaitannya sikap profesional yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan manajemen strategik dalam peningkatan mutu sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan sikap profesional dalam mengelola sebuah lembaga.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Manajemen strategik**

###### **2.1.1.1. Pengertian manajemen Strategik**

Manajemen Strategik (*Strategic Management*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga manajemen strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001:89)

Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses manajemen strategis atau *strategic management* (Brown, 2005:108). Manajemen strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, bahwa *strategic management* adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan mengubah perusahaan, atau lembaga pendidikan sehingga apabila *strategic managemen* tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan. Manajemen Strategik (*strategic management*) adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan

strategi, program-program strategi, dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Manajemen Strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001;300). Manajemen strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Manajemen strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strategik (*strategic initiative*) dan (3) target.

Secara lebih ringkas manajemen strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap manajemen strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-

bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, manajemen strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Manajemen strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi manajemen strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.

Rohani & Ahmadi (2007:23) berpendapat: “Perencanaan/rancangan adalah proses mempersiapkan seperangkat putusan bagi perbuatan di masa datang”. Manajemen menjadi fungsi organik pertama karena merupakan dasar dan titik tolak dari kegiatan pelaksanaan selanjutnya. Alasannya bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha pencapaian tujuan. Manajemen strategik penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan Manajemen strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi manajemen strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Menurut

Danim (2007:23) Manajemen strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi sangat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi.

Manajemen strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolok ukur-tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi manajemen strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah. Proses manajemen strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. manajemen strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional.

Ibrahim (2010:45) mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah manajemen, yaitu:

- a. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan

- b. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai
- c. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai
- d. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
- e. Kemampuan organisatoris penanggungjawab operasional.

Pada umumnya setiap organisasi dapat melakukan manajemen strategik apabila: (1) Dapat menggambarkan masa depannya secara jelas, (2) Dapat merumuskan atau menyimpulkan misinya, (3) Dapat membedakan misinya dengan misi organisasi di atasnya, (4) Dapat mengetahui “customers” nya yang penting, dan (5) Terdapat pimpinan yang menghayati perlunya kualitas dan produktivitas dalam sebuah lembaga pendidikan maupun di lembaga lainnya (Elbana, 2009:23). Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sebagai hasilnya,

organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan manajemen strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer atau pimpinan untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah yang positif untuk pengembangan sebuah lembaga atau organisasi.

#### **2.1.1.2. Tahapan Manajemen Strategik**

Kagar, et al (1996:23) manajemen strategik pendidikan pada dasarnya berpusat pada tiga komponen utama, yaitu: (1) Dengan manajemen itu ditujukan (visi, misi, dan sasaran) apakah yang harus dicapai, (2) Bagaimanakah manajemen itu, (3) Bagaimanakah cara mencapai tujuan (visi, misi, dan sasaran) yang harus dicapai itu. Pernyataan pertama, mempersoalkan tujuan yang merupakan titik usaha yang harus dicapai. Moutinho (2002:51) tujuan adalah arah yang mempersatukan kegiatan pembangunan, tanpa tujuan kegiatan pembangunan pendidikan akan tidak terarah dan tidak terkendalikan. Tujuan merupakan cita-cita atau visi atau misi atau sasaran dan merupakan hal yang absolut dan tidak dapat ditawar. Pernyataan kedua, mempersoalkan titik berangkat pembangunan sebab harus dimulai dari titik berangkat yang telah ditentukan. Scott (1999:23) upaya tersebut dapat saja berbentuk pendekatan, kebijakan atau bahkan strategi yang kemungkinannya amat banyak tergantung kepada kemampuan untuk

memilih mana yang paling tepat dan efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Pernyataan ketiga bagaimana cara pencapaian tujuan tersebut jadi harus jelas proses perencanaan dari awal untuk mencapai sesuatu.

Perencanaan pendidikan terdiri atas beberapa jenis, tergantung dari sisi mana dilihatnya. Dari tinjauan tataran manajemen pendidikan ada yang bersifat nasional atau makro, ada pula yang bersifat daerah atau regional ada juga yang bersifat lokal dan ada pula yang bersifat kelembagaan atau institusional bahkan operasional. Manajemen strategik adalah manajemen yang mengandung pendekatan strategik *issues* yang dihadapi dalam upaya membangun pendidikan. Kalau *issues* pokok pembangunan pendidikan dewasa ini tentang kualiti *declining* maka manajemen pendidikan yang mengambil fokus atau prioritas pembangunan kualitas pendidikan, maka manajemen dikembangkan untuk mewujudkan prioritas ini disebut manajemen strategik pendidikan.

Penerapan teknik-teknik untuk mengkaji berbagai aspek-aspek kuantitatif pendidikan dan untuk memproyeksikan kecenderungan masa depan tidak dapat dilakukan tanpa data dasar yang lengkap. Secara praktis tanpa kegiatan untuk menyusun manajemen yang baik tidak dapat dilaksanakan.

Gambaran tentang proses dan tahapan seperti berikut ini memberikan penjelasan yang lebih komprehensif bukan saja keseluruhan proses dan komponen yang terlibat didalamnya, tapi

juga keterkaitan antar kegiatan berbagai komponen dan unsur-unsur yang ada dalam proses tersebut. Sebagaimana menurut Badrudin (2013:54) terdapat proses dan tahapan manajemen strategik dalam bentuk yang lebih sederhana dan logis, proses tahapan tersebut seperti berikut ini :

- 1) *Need assessment* artinya sebuah kajian.
- 2) *Formulation of goals and objective*, perumusan tujuan dan sasaran manajemen yang merupakan arah manajemen serta merupakan penjabaran operasional dari aspirasi filosofis masyarakat.
- 3) *Policy and priority setting*: penentuan dan penggarisan kebijakan dan prioritas dalam manajemen pendidikan sebagai muara *need assesment*.
- 4) *Program and project formulation*: rumusan program dan proyek kegiatan yang merupakan komponen operasional manajemen pendidikan.
- 5) *Feasibility testing* dengan melalui alokasi sumber-sumber yang tersedia dalam hal ini terutama sumber dana.
- 6) *Plan implementation* pelaksanaan rencana untuk mewujudkan manajemen yang tertulis ke dalam perbuatan atau *actions*.
- 7) *Evaluation and revision for future plan*: kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan manajemen yang merupakan *feedback*.

### 2.1.1.3. Model- Model Manajemen strategik

Setiap organisasi menerapkan suatu model manajemen strategis sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut. *Texas Workforce Commission*, sebagaimana Hunger dan Thomas (2005:32) menyajikan beberapa alternatif model dari manajemen strategis, yaitu :

a. Manajemen Strategis Dasar (*Basic Strategic management*).

Manajemen strategis ini terdiri dari langkah-langkah berikut, yaitu: mengidentifikasi tujuan organisasi, memilih tujuan, mengidentifikasi strategi implementasi yang spesifik, mengidentifikasi rencana aksi (*action plans*) untuk mengimplementasikan setiap strategi; serta memantau dan memperbaharui rencana.

b. Manajemen Skenario (*Scenario management*). Manajemen

bukan tentang memprediksi masa depan, tetapi tentang bagaimana sebuah keputusan yang tepat bisa dilakukan saat ini. Kita tidak mampu memprediksi segala hal terkait dengan masa depan, kita hanya berusaha menghadirkan masa depan dari sudut pandang saat ini sehingga kita bisa melakukan antisipasi terhadap segala hal yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, kita memerlukan suatu manajemen skenario untuk menggambarkan situasi di masa depan dalam situasi sekarang. Adapun langkah-langkah dari manajemen skenario adalah : mengidentifikasi beberapa kekuatan eksternal yang

penting dan memproyeksikan pengaruhnya terhadap organisasi; membahas tiga skenario masa depan yang berbeda untuk setiap perubahan dari kekuatan eksternal, dan meninjau skenario terburuk; menyarankan strategi yang potensial untuk menanggapi perubahan dari masing-masing skenario; mendeteksi pertimbangan umum dalam strategi; serta memilih perubahan eksternal yang paling mungkin dan mengidentifikasi strategi yang paling responsif.

c. Manajemen Penyelarasan (*Alignment Management*). Model ini dapat digunakan untuk organisasi yang perlu menyempurnakan strategi mereka atau isu-isu yang dialami terkait efisiensi internal. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan misi organisasi dan sumber daya agar lebih efektif. Berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu: menggarisbawahi misi, program, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan; mengidentifikasi apa sudah berjalan dengan baik dan apa yang perlu penyesuaian; mengidentifikasi bagaimana melakukan penyesuaian; serta menyertakan penyesuaian dalam rencana strategis.

d. Manajemen Berbasis Isu (*Issues Based Management*). Organisasi yang sudah besar dan berpengalaman biasanya menggunakan model yang lebih komprehensif dan efektif. Berikut langkah-langkahnya, yaitu :

- 1) Melakukan penilaian eksternal / internal;
  - 2) Merancang strategi utama untuk mengatasi masalah dan tujuan;
  - 3) Mengembangkan atau memperbarui visi, misi, nilai-nilai;
  - 4) Menetapkan rencana aksi;
  - 5) Merekam penilaian, tujuan, dan strategi, misi, visi, dan rencana aksi dalam dokumen manajemen Strategis;
  - 6) Mengembangkan dokumen manajemen operasional tahunan;
  - 7) Mengembangkan manajemen anggaran tahunan;
  - 8) Menjalankan program dan kegiatan tahunan; serta pemantauan/ meninjau/ mengevaluasi/ memperbarui dokumen manajemen Strategis.
- e. Manajemen Pengorganisasian Diri (*Self-Organizing Management*). Proses linear seperti model lainnya, *Self-Organizing Management* berjalan dengan proses yang lebih alami. Perlu ada proses refleksi bersama terhadap proses dan system melalui dialog, eksplorasi, dan teknik storyboard. Kargar & John (1996:21) adalah langkah-langkahnya, yaitu :
- 1) Memperjelas dan mengartikulasikan nilai-nilai budaya organisasi;
  - 2) Mengartikulasikan visi kelompok;

- 3) Melakukan dialog berkala (kuartalan) tentang apa yang dibutuhkan organisasi membutuhkan untuk mencapai visi dan memutuskan apa yang akan dilakukan berikutnya;
  - 4) Berfokus pada proses belajar daripada metode linier;
  - 5) Menumbuhkan kesabaran untuk proses-proses yang sedang berlangsung;
  - 6) Memutuskan bagaimana menggambarkan manajemen strategis kepada para pemangku kepentingan.
- f. Perencanaan Terpadu (*Hibrid-Integrated Planning*).  
Menggabungkan proses dari dua atau lebih model yang menghasilkan efek hibrida. Salah satu contoh adalah model *Balanced Score Card* (BSC), yang mengintegrasikan unsur proses manajemen berbasis isu-isu dan keselarasan.

Manajemen strategik dalam mutu pendidikan mengembangkan model manajemen strategis *balanced scorecard* (BSC) tahun 1992. Lebih setengah dari 500 perusahaan *Fortune* di Amerika Serikat dan sejumlah lembaga pemerintah di semua tingkatan menggunakan model ini. Menurut Sagala (2005:43) model BSC mengarahkan fokus strategis organisasi terhadap faktor-faktor kunci kesuksesan organisasi. Manajemen strategis menerjemahkan ukuran kinerja dan target ke dalam inisiatif tindakan. Menurut Sagala (2005:23) model BSC memfasilitasi pengembangan tujuan peningkatan kinerja, ukuran, dan target melalui kerangka lima perspektif, yaitu :

- 1) Misi;
- 2) Fokus kepada pelanggan;
- 3) Proses internal;
- 4) Belajar dan pengetahuan; serta
- 5) Keuangan.

Sagala (2005:34) manfaat BSC dalam manajemen strategik, yaitu:menekankan proses-proses yang paling penting untuk mendapatkan kinerja tinggi; mendorong perubahan organisasi dengan memfokuskan pada hal-hal yang memiliki dampak terbesar, yakni :

- (a) menghubungkan perbaikan proses bisnis internal dengan kebutuhan pelanggan eksternal yang spesifik;
- (b) menyelaraskan tujuan kinerja semua orang dalam organisasi;
- (c) mengatur alokasi sumber daya;
- (d) berfokus pada ukuran kinerja yang mengubah strategi ke dalam tindakan;
- (e) memungkinkan manajemen untuk memperjelas prioritas; serta
- (f) menghasilkan jalan yang jelas menuju visi masa depan.

Lebih lanjut Sagala (2005:54) adapun langkah-langkah manajemen dengan BSC adalah: (a) Melakukan pemindaian terhadap lingkungan; (b) Melakukan penilaian; (c) Internal atau eksternal; (d) Menciptakan visi; (e) Mengidentifikasi tujuan jangka panjang; (f)

Mengidentifikasi tujuan; (g) Mengidentifikasi ukuran kinerja; (h) Mengidentifikasi target kinerja; (i) Mengembangkan rencana aksi; (j) Menerapkan; (k) Menilai; (l) Memodifikasi dan membuat laporan.

#### **2.1.1.4. Manfaat Manajemen Strategik**

Apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, manajemen strategik dapat memberi manfaat bagi organisasi menurut Zamroni (2007:21) sebagai berikut:

1. Manajemen strategik dapat memperkuat “*critical mass*” menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama. “*Critical mass*” adalah kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi, “*aptidute*” dan pengetahuan mendasar (*profound knowledge*) untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi.
2. Manajemen strategik dapat membantu untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi. Apabila anggota-anggota organisasi dari pelbagai bagian bekerja sama dalam suatu proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem dalam organisasi. Dalam hubungan ini diperlukan “*critical mass*” yang mengerti sistem dan

mengerti bagaimana kegiatannya agar mempunyai kontribusi kepada sistem (organisasi keseluruhannya). Dengan cara demikian suboptimisasi dapat dihindari. Suboptimisasi terjadi apabila tiap anggota berusaha memaksimalkan pencapaian tujuan bagiannya masing-masing. Hal ini pada akhirnya dapat merugikan pencapaian tujuan total organisasi. Pemikiran kesisteman merupakan komponen yang penting dalam perencanaan strategik dan TQM. Pemikiran kesisteman adalah kemampuan untuk menggabungkan bagian-bagian menjadi suatu totalitas. Upaya memperbaiki interaksi proses juga merupakan komponen utama pemikiran kesisteman. Tanpa manajemen strategik yang dilandasi oleh pemikiran kesisteman, suboptimisasi yang terjadi dianggap seolah-olah hal yang benar. Manajemen strategik yang dilakukan secara benar, dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi situasi yang dapat menjerumus ke suboptimisasi. Untuk menghindari suboptimisasi, pemimpin dapat melakukan manajemen proses secara lintas fungsional dan memimpin para anggotanya agar bekerja secara koordinatif.

3. Manajemen strategik dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara kontiniu. Manajemen strategik selalu membantu pimpinan memusatkan perhatian agar perbaikan

dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung “*Vision*” bagi organisasi. Selanjutnya manajemen strategik juga dapat menyediakan kerangka guna memprioritaskan, menata dan mengintegrasikan upaya perbaikan. Menerjemahkan tujuan strategik ke dalam kenyataan menuntut tiap fungsi dalam organisasi menentukan proses produk dan jasa yang akan mendukung pencapaian tujuan tersebut. Upaya memenuhi kebutuhan “*customer*” utama sering meliputi usaha bersama pelbagai fungsi atau bagian dalam organisasi. Para manajer bagian tersebut harus bekerja sama sehingga rencana perbaikan tiap bagian memberikan efek total terhadap “*performance*” optimal organisasi. Hal ini menuntut bahwa tujuan strategik perlu didukung oleh strategik yang luas. Selanjutnya rencana kegiatan pendukung juga harus dikembangkan untuk tiap strategi. Kemudian fokus dan kerangka sebagaimana disebutkan di muka juga berguna apabila pimpinan dan para manajer mengadakan pembicaraan tentang alokasi sumber daya.

4. Manajemen strategi memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari. Perencanaan strategik tidak hanya membimbing usaha besar saja, melainkan juga membimbing kegiatan sehari-hari. Manajemen strategik diharapkan

mempengaruhi seluruh tingkat dalam organisasi, dengan mengomunikasikannya secara jelas mengenai tujuan strategik pada seluruh tingkat tersebut. Pengkomunikasian tujuan strategik secara jelas memungkinkan setiap anggota mengambil keputusan searah dengan usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, tujuan organisasi dapat dicapai melalui pengerahan dan pengarahan kegiatan sehari-hari seluruh anggota.

5. Manajemen strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas. Unsur-unsur utama TQM adalah adanya tujuan proses untuk mencapai tujuan tersebut dan pengukuran untuk menilai kemajuan proses.
6. Manajemen strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitasnya.

#### **2.1.1.5. Persoalan dalam Manajemen Strategik**

Zamroni (2007:54) beberapa hal berikut ini adalah persoalan-persoalan yang sering timbul dalam kaitannya dengan proses manajemen strategik.

- a) *Tidak ada vision yang baik* (Dalam hal ini terjadi bawahan usul – pimpinan memutuskan).
- b) *Pandangan miopi (jangka pendek)* (Karyawan bekerja lembur hanya atas dasar permintaan “customer” suatu waktu, dan tidak didasarkan pada strategi yang baik).
- c) *Sulit mengukur sukses* (Banyak tujuan dinyatakan dalam rumusan yang sulit untuk diukur).
- d) *Tidak ada niat untuk mengukur* (Kadang-kadang tujuan dapat diukur, tetapi tidak ada niat untuk mengukurnya).
- e) *Persoalan bahasa* (Kadang-kadang rumusan tujuan adalah berbelit-belit sehingga menimbulkan pelbagai interpretasi).
- f) *Rencana di berkas* (Kadang-kadang rencana di berkas, sehingga lupa untuk dievaluasi pelaksanaannya dan disempurnakan).
- g) *Terkotak-kotak* (Kadang-kadang rencana-rencana tiap bagian organisasi tidak saling berhubungan) (*Rencana jangka panjang tidak diumumkan*) Dalam beberapa hal, rencana hanya diketahui oleh eselon atas, sehingga para karyawan eselon bawah sulit untuk bekerja sesuai apa yang digariskan di eselon atas.
- h) *Rencana jangka panjang tidak berkait dengan pekerjaan sehari-hari* (Keadaan demikian dapat menyulitkan

pencapaian tujuan organisasi, karena pekerjaan sehari-hari karyawan tidak diintegrasikan demi tujuan organisasi)

- i) *Tidak dapat menangani keadaan darurat* (Apabila rencana tidak fleksibel menghadapi keadaan darurat, pencapaian tujuan organisasi sesuai rencana, sulit dilakukan).
- j) *Tidak ada kontinuitas* (Kalau rencana tidak didokumentasikan secara baik, sulit bagi pejabat baru untuk meneruskan rencana yang ada, sehingga tidak terdapat “*continuity of leadership*”, “*constancy of purpose*” dan “*consistency of method*”).
- k) *Tidak didukung sumber daya* (Rencana yang tidak didukung sumber daya dapat menimbulkan frustrasi karena tidak dapat dilaksanakan).
- l) *Rencana dibuat oleh konsultan* (Rencana yang dibuat oleh pihak luar organisasi mungkin tidak realistis, karena orang luar biasanya kurang menghayati situasi intern organisasi).
- m) *Kurang komunikasi* (Rencana yang tidak disebarluaskan kepada orang-orang yang seharusnya melaksanakan rencana tersebut, tidak dapat dilaksanakan dengan baik).

## **2.1.2. Mutu Pendidikan**

### **2.1.2.1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Menurut Juran (2000:156), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu; teknologi, psikologis, waktu, kontraktual, dan etika. Menurut Crosby mutu ialah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Menurut Deming (2001:113) mutu ialah kesesuaian kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk yang dihasilkan. Menurut Gravi dan Davis, mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. ( Hadis dan Nurhayati, 2010: 84-85).

Sedangkan menurut Sallis (2006:21) mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi normatif dan deskriptif. Dalam arti normatif mutu berdasarkan pertimbangan instrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai standar ideal.

Sedangkan secara ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam arti deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya misalnya hasil tes. Suti (2011: 5) mengemukakan bahwa, mutu pendidikan di kampus dapat diartikan sebagai kemampuan kampus dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen yang berkaitan dengan kampus, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap norma atau standar yang berlaku. Mutu pendidikan bukan ditentukan dari lembaga penyelenggara pendidikan tetapi mutu pendidikan adalah spesifikasi yang dikehendaki dan kesesuaian dengan apa yang menjadi penunjang mutu pendidikan yaitu *input* dan proses sehingga akan menghasilkan kualitas *output* mutu pendidikan yang tinggi. Lebih lanjut, menurut Siahan, dkk (2011: 121) mengemukakan bahwa mutu itu dapat dilihat bagaimana kampus dan seluruh staf dosen dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing serta pelatih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang telah ditetapkan secara baku dalam konteks lokal dan nasional.

Hal serupa terkait mutu pendidikan juga dikemukakan oleh Sani, dkk, (2015: 6) mengemukakan bahwa mutu pendidikan merupakan kesesuaian antara kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan layanan yang diberikan pengelola pendidikan. Kerangka filosofi pendidikan dalam pengembangan pendidikan

bermutu adalah kesesuaian *input*, proses dan hasil para pemangku kepentingan.

Dari beberapa uraian teori di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan merupakan suatu ukuran yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap suatu derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada mahasiswa yang dinyatakan lulus satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran tertentu. Oleh karena itu peningkatan manajemen di kampus harus ditingkatkan dan diimplementasikan secara efektif dan efisien guna memuaskan dan memenuhi harapan masyarakat.

#### **2.1.2.2. Indikator Mutu Pendidikan**

Indikator atau kriteria yang dijadikan tolak ukur mutu pendidikan yaitu hasil akhir pendidikan misalnya tes tertulis, anekdot, skala sikap (Nurhasan, 1994: 390). Dalam konteks pendidikan, indikator mutu berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh kampus pada kurun waktu tertentu. Sedangkan prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademik atau prestasi non akademik. Dalam peningkatan mutu pendidikan dipengaruhi oleh *input* dan faktor proses manajemen pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia

karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya kampus.

Menurut Subagio (2002: 22) kebijakan mutu terdiri dari *man*, *money*, dan *policy*. Sedangkan secara nasional standar mutu pendidikan merujuk pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 32 Tahun 2013 meliputi:

1. Standar kompetensi lulusan, standar ini merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
2. Standar isi, standar ini adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
3. Standar proses, pada standar ini pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan akan mencapai standar kompetensi lulusan.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar ini merupakan standar nasional tentang kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan dari tenaga guru dan tenaga kependidikan lainnya.
5. Standar sarana dan prasarana, pada standar ini kriteria minimal tentang ruang belajar, perpustakaan, tempat

olahraga, tempat ibadah, tempat bermain dan rekreasi, laboratorium, bengkel kerja, sumber belajar lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran.

6. Standar Pengelolaan, pada standar ini perencanaan pendidikan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, pengelolaan pendidikan di tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan pada tingkat nasional. Tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
7. Standar pembiayaan, standar ini berkaitan dengan komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan selama satu tahun.
8. Standar Penilaian, standar ini berkaitan dengan mekanisme, prosedur, instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian yang dimaksud adalah penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan pemerintah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan yang bermutu harus menyesuaikan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP), terdapat 8 SNP yang dapat dijadikan tolak ukur standar mutu pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, SKL, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, sarana pengelolaan pendidikan, standar pembiayaan pendidikan, dan standar penilaian pendidikan. Sekolah yang bermutu harus memenuhi 8 SNP

tersebut agar proses pelaksanaan pendidikan bermutu. Dengan adanya SNP, kampus dituntut untuk meningkatkan komponen-komponennya dalam upaya menunjang pendidikan yang bermutu.

Selanjutnya, Menurut Baker (dalam Engkoswara dan Komariah, 2012: 310-311) standar kampus yang baik dan bermutu, yaitu:

- a. Administrator dan jajarannya serta guru-guru adalah profesional yang handal.
- b. Tersedia kurikulum yang luas bagi seluruh mahasiswa.
- c. Memiliki filosofi yang selalu dikomunikasikan bahwa seluruh anak dapat belajar dengan harapan yang tinggi.
- d. Iklim yang baik untuk belajar, aman, bersih, mempedulikan dan terorganisasi baik.
- e. Suatu sistem penilaian berkelanjutan yang didukung supervisi.
- f. Keterlibatan masyarakat yang tinggi.
- g. Membantu para guru mengembangkan strategi, teknik instruksional dan mendorong kerja sama kelompok.
- h. Menyusun jadwal secara terprogram untuk memberikan pelatihan dalam jabatan dan seminar untuk seluruh staff.
- i. Pengorganisasian SDM untuk melayani seluruh siswa.
- j. Komunikasi dengan orang tua dan menyediakan waktu cukup untuk dialog.
- k. Menetapkan dan mengartikulasikan tujuan secara jelas.

- l. Pelihara staf yang memiliki keseimbangan keterampilan dan kemampuan dan ketahu kekuatan dan kapabilitas khusus dari staf.
- m. Bekerja untuk memelihara moril tinggi yang berkontribusi terhadap stabilitas organisasi dan membatasi tingkat *turn over* (perputaran guru).
- n. Bekerja keras untuk memelihara ukuran kelas sesuai dengan mata pelajaran dan tingkatan kelas siswa sesuai aturan yang ada.
- o. Kembangkan dengan staf dan orang tua kebijakan sekolah dalam disiplin, penilaian, kehadiran, pengujian, promosi dan ingatan.
- p. Kerja sama guru dan orang tua untuk menyediakan dukungan pelayanan dalam pemecahan permasalahan siswa.
- q. Memelihara hubungan baik dengan pemerintah daerah.

Dapat disimpulkan bahwa kampus yang bermutu tentu harus memenuhi hal-hal dalam mencapai standar mutu kampus, antara lain: mempunyai tenaga pendidik atau dosen yang profesional, adanya manajemen kurikulum yang baik, kondisi lingkungan kampus yang positif untuk meningkatkan proses pembelajaran, meningkatnya relasi dan kerja sama yang kuat baik antara pimpinan dengan seluruh dosen-dosen, dan dosen dengan orang tua mahasiswa dalam upaya mengembangkan mutu kampus.

### **2.1.2.3. Konsep Mutu Pendidikan**

Menurut Surya (dalam Sunu, 2014: 142) konsep mutu pendidikan secara luas merupakan sebagai kadar proses proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu. Hal senada diungkapkan dalam Permendiknas No.63 Tahun 2009 bahwa pengertian mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional.

Safori (2016:135) mendeskripsikan bahwasanya konsep mutu pendidikan dipandang melalui dua perspektif yaitu dalam perspektif mikro dan makro. Dalam perspektif makro, mutu pendidikan dikaitkan relevansinya dengan pembangunan kewilayahan. Kajian pendidikan ini dipilah ke dalam tiga kajian. Pertama, mutu lulusan pendidikan dalam konteks wajib belajar menyiapkan sosok warga negara yang diinginkan, yaitu yang memenuhi syarat minimal menjadi warga negara seperti, karakter, etika nasional, kecakapan individu, tanggung jawab, adaptabilitas, dan komunikasi sosial. Kedua, mutu lulusan untuk menyiapkan angkatan kerja dalam hal ini lulusan dari perguruan tinggi harus cakap dan handal sehingga bisa meraih pekerjaan dan bisa menciptakan lapangan kerja.

Dalam perspektif mikro, mutu pendidikan berkaitan dengan mutu layanan pembelajaran. Kajian ini menempatkan penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar sebagai unit analisis. Yang menjadi perhatian

penting dalam kajian mikro adalah adanya jaminan bahwa mahasiswa mengalami proses belajar yang bermutu. Oleh karena itu, profesionalitas dosen sebagai pendidik dilihat dari kinerjanya dalam membimbing proses belajar para mahasiswa menjadi perhatian utama. Dukungan ketersediaan sarana dan prasarana dan pembiayaan yang mencukupi untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu termasuk dalam kajian pendidikan mikro (Safori, 2016: 135).

Konsep mutu pendidikan dapat dilihat dari perspektif makro maupun mikro. Dalam perspektif makro, mutu pendidikan mampu membentuk karakter baik dari kecakapannya maupun intelegensinya, dan juga kampus harus menyiapkan *output* (lulusan) yang bermutu. Sedangkan dilihat dari perspektif mikro, mutu pendidikan dilihat dari proses KBM yang efektif, dalam hal ini tenaga pendidik diharapkan mampu menunjang proses KBM yang efektif dan meningkatkan profesionalitasnya. Selain itu, dibutuhkan sumber daya lainnya yang mendukung prestasi belajar seperti sarana dan prasarana yang memadai dan dana yang cukup untuk penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Selanjutnya, Nurkholis dalam (Sunu, 2014: 142-143) mengemukakan bahwa konsep mutu pendidikan, bahwasanya konsep relatif kualitas pendidikan diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal. Jika dilihat dari pelanggan internal yang mencakup pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan maka kualitas

pendidikan yaitu bagaimana pendidikan memberikan kepuasan bagi pelanggan internal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep mutu pendidikan dapat dilihat dari dua perspektif baik dari mikro maupun makro. Selain itu, mutu pendidikan dapat dinilai dan diukur dari penilaian para pelanggannya baik itu pelanggan internal maupun eksternal sekolah. Mampu memberikan kepuasan dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara baik.

#### **2.1.2.4. Prinsip-prinsip Peningkatan Mutu Pendidikan**

Menurut Sunu (2014: 144) ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu dipegang dalam penerapan bagi program peningkatan mutu pendidikan antara lain:

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan yang profesional dalam bidang pendidikan;
- b. Kesulitan yang dihadapi oleh profesional pendidikan adalah ketidakmampuan dalam menghadapi “kegagalan sistem” yang mencegah mereka dari pengembangan dan penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada;
- c. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. Artinya para profesional pendidikan harus mau meninggalkan norma atau kepercayaan lama dan diharapkan

sekolah mampu bekerja sama dengan pihak luar sehingga para profesional pendidikan dapat mendorong dan membantu siswa untuk mengembangkan kemampuan-kemampuannya yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global;

- d. Dengan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas dan rekognisi yang dilakukan oleh administrator, guru dan staf akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah;
- e. Kunci utama dari peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan;
- f. Komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan sistem pengukuran akan mempermudah para profesional pendidikan dapat memperhatikan dan mendokumentasikan nilai tambah pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat.

Dari uraian mengenai prinsip-prinsip peningkatan mutu pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan prinsip-prinsip peningkatan mutu pendidikan tersebut, tentu dibutuhkan kepemimpinan profesional di dalam bidang pendidikan. Kompetensi manajerial pimpinan harus mampu menjalankan proses manajemen kampus dengan efektif, agar upaya peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan dengan optimal.

#### **2.1.2.5. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan**

Fattah (2012: 8) mengemukakan ada beberapa strategi dalam peningkatan mutu pendidikan. Pertama: dengan cara pengukuran dan evaluasi melalui audit internal dan audit eksternal yang dilakukan Badan Akreditasi; kedua: *Self-Assesment* atau evaluasi diri yang dilakukan oleh setiap satuan pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan, kampus tersebut harus melakukan evaluasi dan perbaikan melalui audit internal dan eksternal. Proses audit dilakukan untuk memverifikasi atau memeriksa serta memperbaiki sistem mutu dan performan kerjanya. Maka dari itu, dibutuhkan seorang auditor yang profesional untuk dapat menilai, mengukur dan memperbaiki sistem mutu yang diterapkan sekolah. Selain itu, proses evaluasi diri, kampus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya serta melihat peluang dan tantangan yang akan terjadi. Strategi evaluasi diri sekolah diharapkan mampu memperbaiki sistem mutu sekolah, menilai efektivitas pelaksanaan program kampus dan kampus mampu mencapai standarisasi proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu.

#### **2.2. Penelitian yang relevan**

Berdasarkan landasan teori yang peneliti uraikan diatas, berikut ini akan dikemukakan beberapa penelitian yang ada kaitannya dengan variabel-variabel yang akan diteliti:

1. A. Maulidal Mukarom (2010) dalam penelitian dengan judul Implementasi perencanaan strategi pada lembaga swadaya *ASIAN Muslim Action Network* (AMAN) Indonesia Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, menurut penulis masih jarang, terkhusus pembicaraan yang menekankan pada aspek peningkatan mutu pendidik, dan tenaga kependidikan meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Pembicaraan tentang implementasi perencanaan strategis pernah diteliti oleh A. Maulidal Mukarom dengan judul Implementasi perencanaan strategi pada lembaga swadaya *ASIAN Muslim Action Network* (AMAN) Indonesia.
2. Penelitian ini menekankan pada implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN. Sementara penelitian tentang mutu pendidik diteliti oleh Diah Kumalasari dengan judul penelitian “Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan di SMK AL Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul”. Penelitian ini fokus pada peningkatan mutu sekolah melalui peningkatan mutu pendidikannya. Sementara penelitian ini yang ingin ditulis peneliti fokus pada perencanaan strategis (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu pendidik.
3. Penelitian Muchlis (2010) dengan judul “Implementasi perencanaan Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok

Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang Jawa Timur”, hasil penelitian ini disimpulkan bahwa pondok pesantren Darul Ulum telah menerapkan manajemen strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan disesuaikan ke masa yang akan datang dalam jangka panjang, mencakup: penetapan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Pelaksanaan kinerja mutu di pondok pesantren Darul Ulum memiliki sebuah lembaga yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* maka untuk menjamin kualitas yang dibutuhkan dengan langkah-langkah (1) *quality control* (jaminan kualitas) didalamnya meliputi pendeteksian kegiatan yang ada di pondok pesantren Darul Ulum. (2) *quality assurance* (kualitas yang dilakukan sebelum proses dan dalam proses pendidikan).

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Manajemen strategis adalah proses mendokumentasikan dan menetapkan arah bisnis dengan menilai di mana posisi perusahaan berada dan arah tujuan perusahaan. Manajemen strategis memberi tempat untuk mencatat misi, visi, dan nilai-nilai, tujuan jangka panjang dan rencana tindakan yang akan perusahaan gunakan untuk mencapainya. Seluruh manajemen didasari pada fokus masa depan. Dengan begitu, sekolah dapat menerapkan cara terbaik untuk menghadapi peluang dan tantangan. Manajemen strategis juga digunakan untuk menilai serta menyesuaikan arah tujuan pendidikan dalam menanggapi perubahan lingkungan. Manajemen strategis terkait dengan formulasi atau penetapan tujuan, implementasi formulasi dan evaluasi. Suatu manajemen strategik pasti akan

melibatkan berbagai unsur dan komponen pendidikan. Beberapa bagian dari unsur organisasi memerlukan pemberdayaan dan keterlibatan, dan juga budaya yang mendukung ketercapaian manajemen. Dalam artian sebagai proses penentuan tujuan organisasi dan sumber daya yang akan digunakan untuk menangani tujuan organisasi, mengatur akuisisi, pemanfaatan, dan disposisi sumber daya. Manajemen strategis dalam organisasi adalah diversifikasi bisnis menjadi lini baru. Tingkat pertumbuhan perlu direncanakan dalam penjualan, jenis produk baru yang akan ditawarkan, dan sebagainya. Manajemen strategis pendidikan mencakup semua komponen sistem pendidikan dan dipengaruhi dalam kerangka kerja jangka panjang yang mungkin berhubungan dengan faktor lingkungan yakni manusia, ekonomi, teknologi, budaya, sosial dan politik. Ini juga merupakan analisis berbagai faktor lingkungan khususnya yang berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi berhubungan dengan lingkungannya. Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan merupakan penelitian kualitatif jenis deskriptif. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif (*descriptive qualitative research*). Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2012: 4) mendefinisikan metode deskriptif kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Menurut Syaodih (2006: 60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Ulfatin (2013: 48) metode penyelidikan studi kasus dilakukan dalam latar yang alamiah dan memusatkan perhatian pada suatu peristiwa atau aktivitas secara intensif dan rinci. Selain itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek

yang diteliti, sehingga sifat dari penelitian ini lebih banyak bersifat eksploratif dan deskriptif.

Model studi kasus ini merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2012: 20). Peneliti memilih jenis penelitian studi kasus karena dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti sebuah aktivitas secara intensif dan rinci.

### 3.2.Tempat dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Guang Ming Jalan Pabrik Tenun No. 72 Medan. Adapun jadwal penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan (2023)								
		9	10	11	12	1	2	3	4	5
1	Pengajuan judul									
2	Penulisan proposal									
3	Bimbingan proposal									
4	Bimbingan proposal									
5	Seminar proposal									
6	Penelitian lapangan									
7	Seminar Hasil									
8	Perbaikan seminar hasil									
9	Sidang tertutup									

### 3.3. Sumber Data Penelitian

Menurut cara perolehannya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Menurut Munawaroh (2012: 76) data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Dalam hal ini data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan *interview*. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepala Sekolah
- b. Guru
- c. Siswa
- d. Komite Sekolah atau Orang Tua Siswa

#### 2. Data Sekunder

Menurut Munawaroh (2012: 76) data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi dan jurnal. Dalam hal ini data sekunder adalah data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tulisan atau dokumen. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen, catatan-catatan dan laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi.

### 3.4. Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini berbentuk studi kasus, maka data-data yang dibutuhkan harus berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lain sebagainya. Selain itu dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan atas fenomena yang terjadi di lapangan. Oleh sebab itu, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara yaitu, wawancara (*interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (verbal), pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/ tindakan yang terjadi, dan dokumentasi yang bisa berupa tulisan, gambar, rekaman, dan lain sebagainya (Prasetia, 2022:45).

#### 1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yakni wawancara yang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan namun dalam waktu bersamaan peneliti mempersilahkan informan untuk mengeksplorasi pendapatnya dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dari peneliti (Ulfatin, 2013: 48).

Dengan demikian, dalam penelitian ini proses wawancara dilakukan secara semi terstruktur sebagaimana telah dijelaskan di atas, yaitu wawancara dilakukan berdasarkan *item-item* pertanyaan yang telah disiapkan secara terstruktur dan terencana namun pada waktu

yang sama memberikan keluasaan kepada informan untuk melakukan eksplorasi dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka yang diajukan oleh peneliti secara spontan dan kondisional.

Pada proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pertanyaan dalam menggali data berdasarkan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan. Seperti bagaimana penyusunan manajemen strategi dan manajemen peningkatan mutu di sekolah. Untuk mengungkapkan secara mendalam akan beberapa hal tersebut, peneliti menggunakan teknik wawancara kepada para informan yang dianggap paling mengetahui atau sebagai pelaksana dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi.

## 2. Observasi (*observation*)

Hadi (2002:21) mengatakan bahwa observasi adalah pengamatan secara langsung terhadap objek dan fenomena yang diteliti secara objektif dan hasilnya akan dicatat secara sistematis agar diperoleh gambaran yang lebih konkrit. Sedangkan menurut Menurut Wahyudin, dkk (2006:25) observasi adalah sebagai alat penilaian baik yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu atau terjadinya suatu proses kegiatan yang dapat diamati, baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Guang Ming Medan. Teknik ini digunakan untuk

mengumpulkan data secara langsung dan sistematis terhadap obyek yang diteliti untuk memperoleh data lengkap mengenai kondisi umum.

### 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-insani. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Lincoln dan Guba (dalam Sugiyono, 2015: 83) mengartikan rekaman sebagai setiap tulisan atau pernyataan yang dipersiapkan oleh atau untuk individual atau organisasi dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa atau memenuhi *accounting*.

Teknik ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Hasil penelitian juga akan semakin dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.

Peneliti menggunakan teknik ini karena teknik ini selalu tersedia dan murah, dalam dokumentasi terdapat informasi yang stabil baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. Dokumentasi merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual dan relevan dalam konteksnya. Sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas dan juga nonreaktif.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, agar pelaksanaannya terarah dan sistematis maka disusun tahap-tahap penelitian. Menurut Moleong (2012: 127-148), ada empat tahapan dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

#### 1. Tahap pra lapangan

Peneliti mengadakan survei pendahuluan yakni dengan mencari subjek sebagai narasumber. Selama proses survei ini peneliti melakukan penjajakan lapangan (*field study*) terhadap latar penelitian, mencari data dan informasi tentang manajemen peningkatan mutu pendidikan. Peneliti juga menempuh upaya konfirmasi ilmiah melalui penelusuran literatur buku dan referensi pendukung penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan penyusunan rancangan penelitian yang meliputi garis besar metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian.

#### 2. Tahap pekerjaan lapangan

Dalam hal ini peneliti memasuki dan memahami latar penelitian dalam rangka pengumpulan data.

#### 3. Tahap analisis data

Tahapan yang ketiga dalam penelitian ini adalah analisis data. Peneliti dalam tahapan ini melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif sampai pada interpretasi data-data yang telah diperoleh sebelumnya. Selain itu peneliti juga menempuh proses triangulasi data yang diperbandingkan dengan teori kepustakaan.

#### 4. Tahap evaluasi dan pelaporan

Pada tahap ini peneliti berusaha melakukan konsultasi dan bimbingan dengan dosen pembimbing yang telah ditentukan. Penelitian ini juga diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan pemahaman dari sebuah kasus mengenai manajemen strategik di Perguruan Guang Ming Medan. Peneliti juga akan mengamati secara berkala terhadap fenomena-fenomena yang terjadi terkait fokus penelitian ini baik yang tampak dari situasi serta kondisi objek penelitian yang informasinya dapat diperoleh dari berbagai informan dan dokumen pendukung lainnya.

Mengingat bahwa penelitian kualitatif menggunakan logika induktif, maka konseptualisasi, kategorisasi, dan deskripsi dikembangkan oleh peneliti berdasarkan kejadian, peristiwa, dan fenomena yang ada di lapangan. Maka dari itu, antara proses pengumpulan data dan analisis data dalam penelitian ini menjadi satu kegiatan yang integral dan sekaligus simultan.

Peneliti akan mengikuti model Miles dan Huberman dalam melakukan analisis data. Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2015:337) analisis data kualitatif terdiri dari *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

### 1) Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dilakukan, yaitu penggabungan dari berbagai jenis teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus. Pengumpulan data akan peneliti lakukan sepanjang data masih diperlukan.

### 2) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Mereduksi data bisa berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Setelah data penelitian yang diperoleh di lapangan terkumpul, proses reduksi data terus dilakukan dengan cara memisahkan catatan antara data yang sesuai dengan data yang tidak, berarti data itu dipilih-pilih.

Data yang sudah dipilih adalah data dari hasil pengumpulan data lewat metode observasi, metode wawancara dan metode dokumenter. Seperti data hasil observasi mulai dari pengelolaan Sekolah Guang Ming.

Semua data itu dipilih sesuai dengan permasalahan dalam penelitian. Data hasil wawancara di lapangan juga dipilih mana data yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti wawancara mengenai sejarah berdirinya sekolah Guang Ming. Semua data wawancara itu dipilih yang sangat mendekati dengan permasalahan penelitian.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang telah terkumpul dan mengambil data-data yang penting dan pokok serta membuang data yang tidak diperlukan supaya tidak tercampur dengan data yang pokok.

Semua data yang didapat dari wawancara, observasi dan dokumentasi akan dikaitkan satu sama lain. Kemudian peneliti menganalisa dan memilah lagi data yang ada relevansinya dengan fokus penelitian untuk dijadikan lebih sederhana, demikian juga dengan data-data yang lain. Data yang telah direduksi akan dikelompokkan dan disusun secara sistematis dan disesuaikan dengan dimensi permasalahan yang akan dicari jawabannya.

### 3) Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *chart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk *display*, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan *flowchart*. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.

Menurut Miles dan Huberman dalam Imam Suparyogo dan Tobroni mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Peneliti melakukan *display* data dalam penelitian ini dengan penyajian data melalui ringkasan-ringkasan penting dari data yang telah direduksi. Data yang terpilih kemudian disajikan oleh peneliti.

Setelah mendapatkan hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka dilakukan penyimpulan sementara untuk menggambarkan tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar Guang Ming tersebut.

Kesimpulan dan Verifikasi Data (*Conclusion Drawing and Verifying*). Menurut Miles dan Huberman dalam Harun Rasyid (2000: 71) mengungkapkan bahwa verifikasi data dan penarikan kesimpulan yaitu upaya untuk mengartikan data yang ditampilkan dengan melibatkan pemahaman peneliti. Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang terpercaya (*credible*). Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di

lapangan. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.

Peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi data dengan data yang valid dan berkualitas sebagaimana adanya, sehingga hasil dari penelitian yang dilakukan juga memiliki kualitas tinggi dan baik. Apapun kesimpulan yang didapat, apakah kesimpulannya menjawab fokus penelitian awal atau tidak merupakan hal yang biasa, karena penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis dan tidak statis.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada manajemen strategik sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, suatu studi di sekolah Guang Ming Medan. Adapun tujuan penelitian mengeksplorasi dan mendeskripsikan manajemen strategik, implementasi (pelaksanaan), dan evaluasi strategik di sekolah dasar Guang Ming Medan. Mutu pendidikan yang dikaji yakni aspek (1) manajemen strategik sekolah, (2) pelaksanaan strategi peningkatan mutu sekolah, (3) evaluasi pelaksanaan strategik mutu sekolah. Adapun satuan pendidikan yang menjadi fokus penelitian adalah sekolah dasar.

##### **4.1.1. Temuan Khusus Penelitian**

Sebagaimana tujuan dari penelitian yang telah dikemukakan di atas maka penelitian ini mencoba menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana manajemen strategik di sekolah dasar Guang Ming Medan dalam mencapai mutu pendidikan.
- b. Bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan mengimplementasikan manajemen strategiknya dalam mencapai mutu pendidikan.

- c. Bagaimana sekolah dasar Guang Ming Medan melakukan evaluasi manajemen strategik guna mencapai mutu pendidikan.

Manajemen strategik merupakan aktivitas manajemen yang bertujuan untuk memastikan organisasi serta seluruh *stakeholder* yang terlibat di dalamnya bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. *Strategic management* adalah cara sebuah sekolah untuk menetapkan prioritas, fokus, sumber daya, dan memperkuat operasi. Selain itu, aktivitas ini juga memastikan semua yang terlibat dalam kegiatan sehari-harinya bersinergi dengan baik untuk jangka waktu yang panjang.

**a) Manajemen Strategik di Sekolah Dasar Guang Ming Medan**

Di dalam melaksanakan manajemen strategis di Sekolah Dasar Guang Ming, tentunya perlu memperhatikan berbagai hal yang dilakukan sebab dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sekolah dan kondisi ini akan benar-benar diperhitungkan secara matang, secara detail dan maksimal sehingga kecenderungan mencapai keberhasilan sangat tinggi. Di saat sekolah dasar Guang Ming menetapkan target sekolah maka hal yang dilakukan adalah menetapkan manajemen apa yang harus dilakukan yakni adalah menerapkan konsep “Manajemen Strategis” bagi sekolah. Temuan melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah, dan orang tua siswa memberikan informasi data sebagaimana uraian dibawah ini.

Wawancara dengan kepala sekolah memberikan informasi sebagaimana dijelaskan bahwa :

Penyusunan manajemen strategis SD Guang Ming didasarkan secara hierarkis pada tahapan manajemen sekolah yaitu rencana jangka panjang 2015-2025, di samping itu perlu dicermati permasalahan dan tantangan yang berpengaruh terhadap tugas pokok dan fungsi. Selain itu diperlukan analisis terhadap pengaruh lingkungan strategis yang terkait, baik langsung maupun tidak langsung dengan tugas pokok dan fungsi, baik internal maupun eksternal...pengaruh strategis internal akan diformulasikan dalam bentuk kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sedangkan pengaruh strategis eksternal akan diformulasikan dalam bentuk peluang (*opportunity*) dan ancaman (*treath*)...(Wawancara Kepsek, 13 Nopember 2022).

Lebih lanjut menurut kepala sekolah bahwa dengan mempertimbangkan pengaruh perubahan lingkungan strategis tersebut maka di dalam penyusunan manajemen strategis SD Guang Ming akan dirumuskan langkah-langkah kebijakan lanjut dalam mencapai target kinerja...dalam rangka memperjelas arah tugas pokok dan fungsi akan dirumuskan visi yang dijabarkan lanjut ke dalam misi...dan berdasarkan visi dan misi diformulasikan tujuan, sasaran, prioritas, strategi dan arah kebijakan pembangunan. (Wawancara, 13 Nopember 2022)

Hasil wawancara dengan para guru yang menjadi responden penelitian memperoleh informasi sebagai berikut :

Proses pembuatan dokumen manajemen strategis sekolah diawali dengan inialisasi proses perencanaan strategis oleh pihak Yayasan untuk menentukan maksud dan tujuan, beserta ruang lingkupnya kemudian dibuat analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) kondisi atau perkembangan terakhir sekolah...melibatkan guru dan pegawai untuk menyusun rencana SWOT...setelah analisis SWOT kemudian mengidentifikasi isu-isu strategis yang dapat mempengaruhi perkembangan sekolah kedepannya, ini dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan dengan

para pemimpin sekolah, guru, staf dan perwakilan orang tua siswa yang ada dalam sekolah sehingga didapatkan petunjuk, arahan, kondisi SDM serta dilakukan analisis aplikasi terkini, aset dan ketersediaan sumber daya lainnya. (Wawancara Guru-1, 13 Nopember 2022)

Proses penyusunan manajemen strategik melalui mekanisme tim, melakukan mengevaluasi kesesuaian sistem dengan kebutuhan saat ini dan mengidentifikasi pilihan solusi...hasil dari tahap ini adalah analisis lingkungan internal yaitu analisis SWOT, portfolio aplikasi yang ada, arsitektur jaringan (infrastruktur). Tahap ketiga menentukan solusi strategis dengan mengidentifikasi dan memulai kegiatan yang mendesak, menentukan solusi aplikasi, evaluasi kondisi sekolah. (Wawancara Guru-2, 13 Nopember 2022)

Dalam manajemen, tugas kami sebagai tim menyiapkan perencanaan dan melakukan rencana implementasi, kegiatan pada tahap ini yaitu mempersiapkan rencana pengembangan SDM akademik maupun non akademik, menampilkan rencana pengembangan sekolah dan mengatur implementasinya mencari dukungan publik (pemerintah dan *stakeholder* (orang tua siswa, siswa dan staf non akademik) untuk mencari SWOT di lingkungan sekolah. (Wawancara Guru-3, 13 Nopember 2022).

Peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen strategis SD Guang Ming yang dibuat oleh tim dengan melibatkan kepala sekolah, guru, staf, komite dan orang tua siswa. Dalam penyusunan manajemen strategik sangat mendapat perhatian dan dukungan dari pihak Yayasan, karena manajemen strategik SD Guang Ming merupakan inisiasi dari pihak Yayasan. Bahkan jika ada kegiatan yang akan diadakan maka pihak Yayasan akan mendukung, baik dukungan anggaran, barang maupun tenaga manusia sangat tinggi, terutama penyediaan barang-barang yang berkaitan dengan kebutuhan sekolah dalam menyusun manajemen yang dapat

menunjang kegiatan belajar mengajar. Dengan adanya keterlibatan dan peran serta semua pihak, maka proses penyusunan manajemen strategik dan tim saling terintegrasi sehingga memudahkan dalam penyusunanannya.

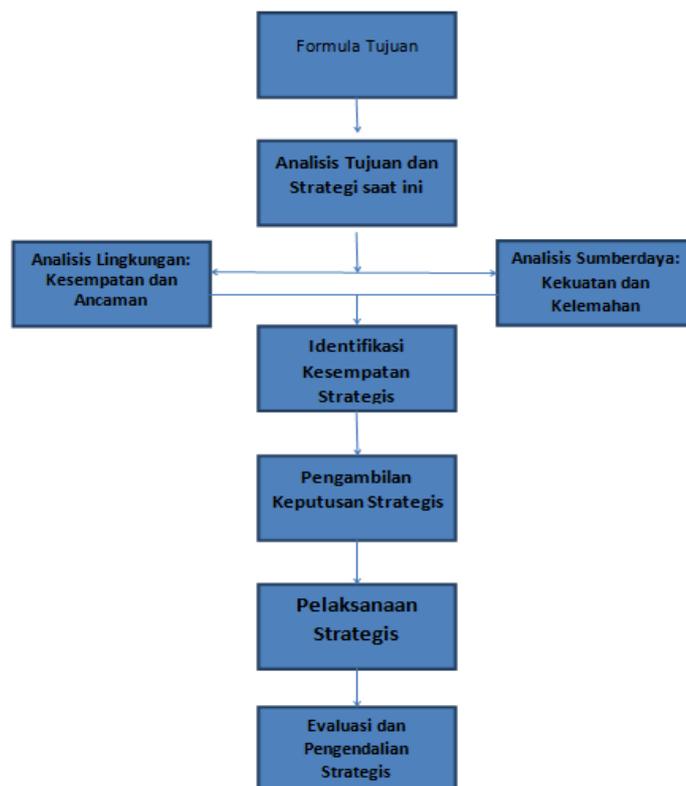
Meskipun demikian, dalam proses penyusunan manajemen strategik di Guang Ming masih memiliki kelemahan. Sebab manajemen strategik masih bersifat umum, manajemen strategis sekolah tidak dibuat anggaran yang spesifik untuk setiap program yang direncanakan, tidak ada pembahasan mengenai siapa yang bertanggungjawab dalam manajemen strategik tersebut, demikian juga dengan manajemen yang digunakan sekarang dan rancangan-rancangan masa depan. Selain itu manajemen strategik sekolah belum mengidentifikasi isu-isu masa depan dan target-target capaian yang akan dicapai sekolah secara terukur.

Dalam manajemen strategik sekolah, tujuan sekolah dirumuskan dalam bentuk visi dan misi. Wawancara dengan kepala sekolah memberikan informasi sebagai berikut :

Kedudukan visi dan misi sekolah penting sekali dalam manajemen strategis. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan sekolah, selain itu pemahaman mengenai tujuan organisasi akan sangat membantu untuk memperluas misi itu menjadi visi keberhasilan. Tanpa visi keberhasilan para anggota organisasi kemungkinan tidak cukup tahu mengenai bagaimana memenuhi misi tersebut. (Wawancara Kepsek, 13 Nopember 2022)

Misi dengan kata lain menjelaskan tujuan sekolah atau mengapa sekolah harus melakukan apa yang dilakukannya, visi memperjelas harus menyerupai apa tujuan itu dan bagaimana tujuan harus berjalan agar bisa memenuhi misinya. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan ingin menjadi apa sekolah di masa depan. Visi adalah cita-cita yang akan menjadi arah bagi gerak sekolah. Visi adalah deskripsi mengenai bagaimana sekolah akan tampak ketika organisasi berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi penuh.

Berikut merupakan proses dan tahapan manajemen strategik di SD Guang Ming Medan.



**Gambar 4.1 Tahapan Manajemen Strategik**

Meskipun terdapat beberapa kelemahan dalam manajemen strategik di SD Guang Ming, proses manajemenn dinilai sudah baik. Berikut adalah tahapan dan proses dalam manajemenstrategik yang dilakukan di SD Guang Ming Medan.

1. Menentukan Tujuan Sekolah. Proses manajemen strategis sekolah disusun berdasarkan tujuan yang ingin dicapai (*goals*).
2. Melakukan SWOT. Analisis SWOT dilakukan oleh tim sekolah dengan mempertimbangkan masa depan sekolah. Manajemen yang dibuat berdasarkan analisis SWOT yang mengembangkan asumsi internal dan eksternal. Di antara analisis ekspektasi sumber daya yang dimiliki, peraturan sekolah yang dibutuhkan dan harus diimplementasikan, tingkat manajemen sekolah akan merespon rencana yang dibuat, keadaan sosial dan politik, perkembangan teknologi, dan kompetisi dari sekolah lain.
3. Mencari beragam cara untuk mencapai target atau sasaran. Dalam mencapai target sekolah, dilakukan dengan beragam cara. Cara yang dilakukan diantaranya meminta saran dengan para orang tua siswa dan juga para guru untuk mempertimbangkan kekuatan dan

kelemahan dari setiap cara tersebut, terutama bagaimana setiap opsi dapat berkaitan dengan tujuan sekolah.

4. Pilih *action plan*. Dalam proses Manajemen strategis tim atau sekolah memilih *action plan*. Manajemen strategis yang dipilih adalah yang dianggap paling menguntungkan.
5. Mengembangkan rencana program sekolah. Dalam proses Manajemen strategis, didukung dengan adanya program sekolah. Rencana pendukung atau program sekolah dapat memastikan rencana utama dapat berjalan lancar. Sehingga, isi dari rencana ini akan tergantung pada target dan tujuan yang ingin dicapai.
6. Mengomunikasikan manajemen strategis. Dalam menyusun manajemen strategis, sekolah dan tim mengomunikasikan rencana yang dibuat secara efektif.

Peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen perencanaan strategis SD Guang Ming sudah detail karena berisi penjelasan mengenai latar belakang pembuatan manajemen strategis sampai analisa kondisi internal dan eksternal dan rencana pengembangan kedepan yang isinya adalah waktu dan anggaran yang diperlukan. Namun demikian manajemen strategis sekolah masih berbentuk draf yang sifatnya masih berbentuk usulan kepada Yayasan, walaupun sampai saat ini *draft* tersebut menjadi arahan

kebijakan bagi sekolah dalam mengembangkan SD Guang Ming dan selama ini dalam prakteknya manajemen tersebut selalu mengalami perubahan di mana setiap tahun dibuat rencana tahunan dan dilakukan evaluasi, akan tetapi menurut peneliti alangkah baiknya jika *draft* tersebut disahkan melalui kebijakan yang dibuat oleh manajemen Yayasan.

#### **b) Implementasi Manajemen Strategik di Sekolah Dasar Guang Ming Medan**

Implementasi adalah tahap strategis di mana kedekatan dengan pelanggan, pencapaian keunggulan dan pengajaran akan keunggulan menjadi kenyataan. Implementasi yaitu seperangkat kegiatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran tertentu dan di perlukan serangkaian aktivitas. Implementasi manajemen strategis sekolah yaitu pelaksanaan, pengerjaan atau serangkaian aktifitas yang dilakukan dalam pengembangan sekolah, manajemen strategis yang sudah disusun mengenai pengembangan sekolah sudah dilaksanakan sesuai rencana. Berikut penulis akan memberikan penjelasan mengenai implementasi manajemen strategis SD Guang Ming Medan.

Hasil wawancara di lapangan dengan kepala sekolah memberikan gambaran informasi sebagai berikut:

Dalam setiap pelaksanaan dan pengembangan pendidikan di sekolah dimulai dari tahap perencanaan strategi yang disusun baik dalam pengadaan, pemeliharaan, dan pengawasan...Manajemen strategik yang disusun sebagai

arah bagi pengembangan pendidikan di sekolah baik jangka pendek-panjang, meskipun demikian, implementasi manajemen strategik sebagai arah di sekolah, pengembangan sekolah juga memperhatikan kebutuhan guru dan siswa dalam bentuk usulan program sekolah, tetapi apabila program sekolah tidak direncanakan maka masuk dalam program sekolah yang bersifat insidental. (Wawancara Kepsek, 13 Nopember 2022)

Setiap kegiatan pengembangan sekolah selalu menggunakan manajemen strategis, karena dengan manajemen strategis akan lebih mudah dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sekolah...implementasi manajemen strategik dalam pengembangan sekolah adalah salah satu kegiatan yang dilaksanakan dan wajib bagi para guru dalam menyusun program sekolah setiap tahunnya, jadi para guru dalam menyusun program diperlukan perencanaan yang bagus dalam kegiatan tersebut. (Wawancara Guru-4, 13 Nopember 2022)

Manajemen strategis digunakan dalam pengembangan sekolah, karena manajemen strategis yang tepat dapat mengantarkan sekolah pada keberhasilan mencapai tujuannya dan tetap memiliki keunggulan kompetitif...dimana implementasi manajemen strategik dilakukan oleh guru melalui program sekolah dengan memperhatikan target atau capaian yang ditetapkan....program yang disusun dengan putusan-putusan strategis. (Wawancara Guru-5, 13 Nopember 2022)

Adapun penjelasan dari kepala tata usaha SD Guang Ming memberikan gambaran berikut: Setiap kegiatan sekolah atau pengembangan sekolah, pihak kepala sekolah dan guru selalu menggunakan manajemen strategis, alasannya karena manajemen strategis dapat mempermudah dan membuat pengerjaan lebih terarah....Manajemen strategis wajib dijalankan karena sudah menjadi komitmen kepala sekolah dan guru dalam pengembangan mutu pendidikan. (Wawancara KTU, 14 Nopember 2022)

Berdasarkan data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategis dilakukan melalui program sekolah atau setiap kegiatan, karena dipercaya dapat

mempermudah dalam setiap pengerjaannya dan lebih terarah karena disusun dengan berbagai pertimbangan. Setiap pelaksanaan kegiatan pengembangan pendidikan biasanya kepala sekolah dan guru menggunakan manajemen strategis, hal ini dilakukan karena manajemen strategik merupakan arah bagi tujuan dan sudah menjadi komitmen bagi sekolah untuk menjaga mutu serta mencapai tujuan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaan manajemen strategik pengembangan sekolah ada beberapa kendala yang biasa dihadapi, diantaranya hasil yang dicapai terkadang belum memenuhi harapan, hal ini disebabkan terdapat program yang dilaksanakan belum tepat sasaran. Kemudian kendala berikutnya yaitu masalah dana, dana yang diminta kadang terlambat cair ataupun kurang dan dana juga adalah salah satu hal terpenting dalam pelaksanaan strategik yakni terkait dukungan anggaran. Terkadang program yang diusulkan belum didukung oleh anggaran sebagaimana yang telah ditetapkan, di saat program tidak didukung anggaran secara penuh maka produktivitas program sering terkendala dan terhambat. Disamping itu pelaksanaan program sering tidak sesuai dengan jadwal yang direncanakan.

Dalam temuan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa implementasi manajemen strategik SD Guang Ming Medan dilakukan dengan menentukan aktivitas-aktivitas (program) pengimplementasian. Di mana dalam renstra telah jelas disebutkan

bahwa dalam tahap ini memberikan umpan balik terhadap implementasi manajemen, karena manajemen dipandang sebagai suatu siklus yang berkelanjutan dan dinamis sesuai dengan perkembangan kondisi situasi baik secara internal maupun eksternal. Perubahan tersebut akan berdampak pada sasaran-sasaran yang diharapkan tercapai. Oleh sebab itu pada implementasi renstra harus dilakukan *monitoring* dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan. Manajemen strategis yang baik, implementasinya haruslah menjanjikan hal yang baik di mana manajemen dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan, dan merencanakan manajemen atau strategi. Kemudian menterjemahkan kembali isu-isu strategi sekolah dengan berkelanjutan. Manajemen strategis yang baik di mana implementasinya haruslah menjanjikan hal yang baik di mana manajemen dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan dan merencanakan manajemen atau strategi. Kemudian menterjemahkan kembali isu-isu strategi sekolah dengan proses analisis kemudian pemilihan strategi ke dalam aksi yang biasanya disebut dengan implementasi.

Implementasi strategi merupakan salah satu bagian terpenting dari proses manajemen strategi, pengimplementasian yang cangguh dari sebuah strategi karena menuntut hadirnya suatu paket yang terintegrasi dari langkah-langkah yang akan memfasilitasi dan mendukungnya yang memungkinkan dipraktikkannya strategi yang ada tersebut.

Hasil wawancara dengan anggota komite sekolah memberikan informasi yang menjelaskan bahwa :

Implementasi strategi adalah langkah yang harus dilaksanakan oleh sekolah dalam proses manajemen strategis untuk mencapai tujuannya, dan mengubah rencana strategis menjadi tindakan...segala hal mulai dari mengeksekusi rencana kegiatan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan hingga menerapkan dan mengembangkan sarana prasarana sampai pada mengimplementasikan manajemen kerja baru guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pendidikan. (Wawancara Anggota Komite Sekolah-1, 16 Nopember 2022)

Sekolah telah memiliki manajemen strategis dan itu menurut saya sangat bagus....dan telah mengomunikasikan manajemen kepada pihak komite dan orang tua siswa sehingga sekolah ini memiliki *bandwidth*, dan juga implementasi harus didukung sumber daya, dan dukungan untuk implementasi dapat berupa anggaran, jika hal itu tidak dilakukan manajemen strategis tidak akan mendorong perubahan aktual di sekolah. (Wawancara Anggota Komite Sekolah-2, 16 Nopember 2022)

Manajemen strategis yang baik implementasinya haruslah menjanjikan hal yang baik di mana manajemen dimulai dari pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan kemudian dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman (eksternal-internal), merumuskan visi, misi, tujuan dan merencanakan manajemen atau strategi. Kemudian menerjemahkan kembali isu-isu strategi dinas pendidikan dengan proses analisis kemudian pemilihan strategi ke dalam aksi yang biasanya disebut dengan implementasi. Implementasi strategi merupakan salah satu bagian terpenting dari proses manajemen strategi, pengimplementasian yang canggih dari sebuah strategi karena menuntut hadirnya suatu paket yang terintegrasi dari langkah-langkah yang akan memfasilitasi dan mendukungnya yang memungkinkan dipraktikkannya strategi yang ada tersebut.

Merujuk kepada temuan data di lapangan, maka dapat dijelaskan bahwa SD Guang Ming telah mampu menjalankan manajemen atau implementasi ke dalam strategi-strategi yang ada sebelum menjadi manajemen strategis.

Berikut temuan di lapangan terkait implementasi manajemen strategik SD Guang Ming Medan.

1. Sekolah telah komunikasikan manajemen strategis yang jelas. Untuk menerapkan strategi sekolah telah menentukan tujuan yang jelas dan dapat dicapai serta mengomunikasikannya kepada *stakeholder*. Semakin jelas gambaran tujuannya, semakin mudah komponen sekolah dalam implementasi strategi. Ini karena semua komponen

sekolah akan mengupayakan tujuan yang sama. Layaknya semua hal, komunikasi adalah kunci.

2. Sekolah telah membentuk tim. Untuk mengimplementasikan strategi secara efektif maupun efisien, sekolah telah membentuk tim dan memberdayakan tim dalam menjalankan manajemen strategik.
3. Implementasi dan Kerja sama. Dalam mengimplementasikan manajemen strategik sekolah mendorong kerja sama baik internal maupun eksternal. Implementasi berupa alokasikan sumber daya yang diperlukan, seperti pendanaan untuk anggaran strategis atau operasional, agar tim dapat mewujudkan manajemen strategis. Selain itu menjalin hubungan dan kerja sama dengan pihak pemerintah maupun swasta.
4. Pelaksanaan atau implementasi manajemen strategis SD Guang Ming Medan menjadi tanggung jawab kepala sekolah secara umum. Secara khusus kepala sekolah memberikan tugas atau wewenang kepada bagian-bagian yang dapat melaksanakan program yang telah direncanakan sebagai koordinator, seperti wakil kepala sesuai bidangnya dan guru-guru yang terkait dengan program yang akan dilaksanakan. Selain itu, semua anggota (guru dan pegawai) memaksimalkan usahanya

dalam menggunakan berbagai sumber daya yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif.

### **c) Evaluasi Manajemen Strategik**

Pelaksanaan evaluasi terhadap manajemen strategis di SD Guang Ming Medan didasarkan pada kesesuaian, keunggulan, konsistensi, dan kelayakan. Kesesuaian dan keunggulan tersebut didasarkan pada penilaian terhadap lingkungan eksternal. Sedangkan konsistensi dan kelayakan didasarkan pada penilaian terhadap lingkungan internal. Berdasarkan hasil wawancara memperoleh informasi di lapangan sebagai berikut:

Agar dapat terlaksananya manajemen strategik dan berfungsi secara baik di SD Guang Ming, pelaksanaan evaluasi perlu ada penanggung jawab *monitoring* dan evaluasi,...evaluasi di sekolah dilakukan yakni (1) evaluasi internal oleh pimpinan sekolah dan Yayasan bidang pendidikan untuk kegiatan akademik dan non-akademik. (2) evaluasi eksternal dilakukan terkait non-akademik melibatkan pengawas sekolah dan komite sekolah sedangkan oleh pemerintah melalui akreditasi sekolah. (Wawancara Kepsek, 13 Nopember 2022)

Agar tujuan evaluasi dapat tercapai, maka kegiatannya harus dilakukan secara periodik dan terjadwal. Kegiatan *monitoring* dan evaluasi secara menyeluruh dijadwalkan pada setiap akhir semester dan atau akhir tahun, namun khusus untuk internal dilakukan secara terus-menerus (proses), berdasarkan laporan kegiatan atau inisiatif pimpinan sekolah. (Wawancara Anggota Yayasan, 17 Nopember 2022)

Berdasarkan wawancara diatas, evaluasi dalam mencapai visi, misi SD Guang Ming Medan sebagaimana dikehendaki dalam manajemen strategis setiap periode (1 tahun) oleh kepala sekolah

dan pihak Yayasan. Hasil evaluasi dilaporkan sebagai bahan perbaikan sekolah. Evaluasi senantiasa dilakukan agar *output* dan *outcome* SD Guang Ming Medan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya dapat mendukung pencapaian visi, misi sekolah. Untuk menjamin agar manajemen strategis itu dilaksanakan secara terkoordinasi dan efektif, manajemen itu harus diterjemahkan ke dalam perincian. Manajemen strategis harus diubah sekaligus menjadi manajemen operasi tahunan dan anggaran tahunan. Manajemen strategi hakikatnya menggambarkan pekerjaan yang sama selama periode waktu yang sama. Manajemen operasi tahunan menyediakan manajemen terinci dalam bahasa sasaran, langkah tindakan, dan tanggung jawab. Manajemen operasi itu melukiskan layanan macam apa yang dilakukan untuk memberikan layanan ini dan siapa yang bertanggung jawab.

Adapun pelaksanaan evaluasi di SD Guang Ming Medan berdasarkan studi lapangan sebagaimana diuraikan di bawah ini:

1. Evaluasi terhadap dasar-dasar manajemen strategis: analisis lingkungan, baik eksternal maupun internal.
2. Perbandingan antara target dengan capaian prestasi belajar siswa.
3. Pengambilan tindakan korektif untuk memastikan kesesuaian kinerja sekolah dengan manajemen.

#### 4. Penanggung jawab dan pelaksana kegiatan sekolah.

Dapat dikatakan evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Evaluasi merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu, evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah dihasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar mengambil keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai dan tindakan selanjutnya yang diperlukan di SD Guang Ming Medan.

Evaluasi di SD Guang Ming bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan pengelolaan kegiatan, melalui kajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi, untuk selanjutnya menjadi bahan evaluasi kinerja program dan kegiatan selanjutnya. Bentuk evaluasi berupa pengkajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi oleh SD Guang Ming. (Wawancara Kepsek, 13 Nopember 2022)

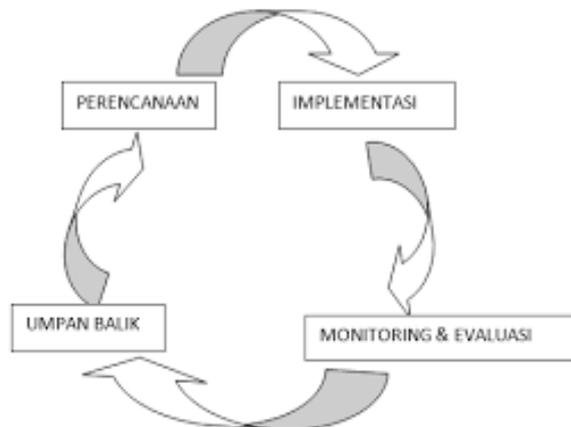
Evaluasi dilakukan oleh pihak sekolah dilakukan untuk memantau kegiatan manajemen untuk menjamin agar suatu program dan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan manajemen yang ditetapkan sekolah....pemantauan pada kegiatan mengamati perkembangan pelaksanaan manajemen pembangunan sekolah, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang timbul atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin, selain itu evaluasi bertujuan untuk mengetahui perkembangan kemajuan mutu sekolah, identifikasi dan permasalahan serta upaya pemecahannya. (Wawancara Guru 5, 13 Nopember 2022)

Berdasarkan uraian wawancara di atas, kegiatan *monitoring* di SD Guang Ming Medan lebih berpumpun (terfokus) pada

kegiatan yang sedang dilaksanakan, bagi kegiatan akademik maupun non akademik. *Monitoring* dilakukan sekolah dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara *regular* atau berdasarkan kinerja yang dicapai sekolah berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sekolah, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan manajemen dan prosedur yang telah disepakati. Indikator *monitoring* mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada manajemen program.

Secara umum evaluasi terhadap manajemen strategik SD Guang Ming Medan telah dilakukan dengan baik dan memberikan manfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program (kepala sekolah dan tim kerja) apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi. Dan prinsip *monitoring* yang dilakukan SD Guang Ming Medan pada setiap kegiatan sedang berlangsung, guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka pihak Yayasan dan sekolah segera membenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Kesimpulannya, hasil *monitoring* menjadi *input* bagi

kepentingan proses selanjutnya dalam mengendalikan mutu SD  
Guang Ming Medan.



**Gambar 4.2 Proses Manajemen Evaluasi**

Selain itu, evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan yang sedang berlangsung dan setiap tahun dilaporkan kepada pihak Yayasan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program sekolah selama 1 tahun. Hasil Evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama di waktu dan tempat lainnya. Seperti terlihat pada gambar Siklus evaluasi merupakan satu di antara tiga komponen penting lainnya dalam sistem manajemen program di Guang Ming Medan, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan tindakan korektif (melalui umpan balik). Sebagai siklus, berlangsung secara intens ke arah pencapaian target-target antara dan akhirnya tujuan program sekolah.

Hakikatnya evaluasi yang dilakukan oleh SD Guang Ming Medan telah berjalan dengan baik, di mana proses pengumpulan dan analisis informasi berdasarkan indikator yang ditetapkan dan dilakukan secara sistematis, kontinu terhadap suatu kegiatan untuk memastikan berjalannya sebuah aktivitas sesuai dengan rencana. Hasil evaluasi dilaporkan secara berkala yakni 1 tahun sekali kepada pihak Yayasan dan digunakan untuk bahan evaluasi sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi atau langkah-langkah untuk penyempurnaan selanjutnya. Evaluasi adalah proses yang mengukur dan memberi nilai secara obyektif dan valid, seberapa besar manfaat pelayanan yang telah dicapai berdasarkan tujuan dari obyek yang seharusnya diberikan dan yang nyata apakah hasil-hasil dalam pelaksanaan telah efektif dan efisien.

Meskipun demikian, dalam proses evaluasi, pihak sekolah masih belum memberikan laporan hasil dari evaluasinya terhadap pihak orang tua siswa. Semestinya pihak sekolah juga dapat memberikan informasi kepada pihak orang tua siswa atau pihak eksternal sehingga para orang tua siswa dapat mengetahui perkembangan dan kemajuan sekolah.

#### **d) Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan di Guang Ming**

Manajemen strategik di SD Guang Ming Medan dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, pegawai, dan melibatkan komite sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Hasil dari pelaksanaan manajemen strategik di SD Guang Ming Medan berdasarkan studi dokumentasi di antaranya yakni :

1. Mengadakan rapat sekolah bersama guru, staf dan seluruh guru, pegawai dan komite sekolah bersama-sama untuk membahas program yang akan dilaksanakan.
2. Melakukan analisis sasaran dan merumuskan sasaran didasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah.
3. Melakukan analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threat*), dengan cara menganalisis segala sesuatu yang berkaitan dengan program yang akan dijalankan oleh sekolah agar pelaksanaannya dapat dilakukan secara maksimal dan lebih memberikan dampak positif bagi peserta didik khususnya dalam menunjang mutu pendidikan di sekolah baik secara akademik maupun nonakademik.
4. Sosialisasi program kepada orang tua peserta didik, dengan membicarakan alokasi pelaksanaan program dan

alokasi biaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan program.

5. Melakukan perbaikan dan pembaharuan yang berhubungan dengan fasilitas sekolah sesuai dengan dana yang dimiliki oleh pihak sekolah.
6. Meminta partisipasi kepada orang tua peserta didik untuk ikut serta dalam pelaksanaan program kerja sekolah baik yang bersifat material maupun non-material.
7. Melakukan pemenuhan sarana prasarana sekolah, hal ini dilakukan kepala sekolah guna untuk menunjang kegiatan peningkatan mutu pendidikan disekolah.
8. Pemberian arahan kepada guru maupun peserta didik dalam pengajaran, hal ini dilakukan kepala sekolah dengan melakukan kunjungan ke kelas-kelas yang bertujuan untuk melihat bagaimana proses pengajaran yang dilakukan guru dan peserta didik, selain itu kepala sekolah Guang Ming yang dibantu oleh para wakil kepala sekolah memberikan motivasi kepada peserta didik untuk terus meningkatkan minat belajarnya di sekolah.
9. Mampu meningkatkan profesionalisme guru, hal ini dilakukan kepala sekolah Guang Ming guna bersama-sama dengan guru dan karyawan bersama-sama

merumuskan tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah secara bersama sama yang dilakukan pada awal tahun ajaran baru atau awal semester.

10. Mampu menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota sekolah dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi. (Dokumentasi Laporan Tahunan SD Guang Ming Medan)

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, sekolah sudah menyusun program-program yang dapat menunjang dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Upaya yang dilakukan juga dalam hal kurikulum seperti proses pembelajaran, prestasi akademik dan prestasi non akademik. Sarana dan prasarana juga sebagai faktor penunjang peningkatan mutu pendidikan di sekolah sudah sangat baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di SD Gung Ming Medan juga melibatkan guru, peserta didik, penjaga sekolah, orang tua siswa dan komite sekolah. (Observasi, 2 – 8 Nopember 2022)

Manajemen dalam upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja di SD Guang Ming Medan, antara lain: kualitas manajemen, pelayanan akademik, indeks prestasi, daya saing keterampilan global, sumber daya manusia guru akuntabilitas Kinerja. Secara

umum dampak manajemen strategik bagi mutu pendidikan di SD

Guang Ming Medan sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Realisasi Capaian Renstra 2022**

No	Aspek/Unsur	Capaian Dan Target	
		Tahun	
		2021	2022
1	Izin Sekolah	420/2555.Sarpras/2018	420/2555.Sarpras/2018
2	Akreditasi	B	Proses menuju A
3	SK Akreditasi	1452/BAN-SM/SK/2019	1452/BAN-SM/SK/2019
4	ISO	Proses ISO	Belum Tercapai
5	Kurikulum	Nasional	Nasional + Bilingual
6	Guru	7 Orang	8 Orang
7	Pegawai	2 Orang	Perlu Peningkatan
8	Siswa	101 Orang	Sesuai Target
9	Sarana Kelas	5 Kelas	6 Kelas
10	Perpustakaan	0	1 Ruang
11	Laboratorium	0	Proses peyediaan
12	Ruang Praktik	0	Proses penyediaan
13	Ruang Pimpinan	1 Ruangan	1 Ruangan
14	Ruang Guru	1 Ruangan	1 Ruangan
15	Ruang Ibadah	1 Ruangan	1 Ruangan
16	Ruang UKS	0 Ruangan	1 Ruangan
17	Tolilet	4 Ruangan	4 Ruangan
18	Gudang	1 Ruangan	1 Ruangan
19	Ruang Sirkulasi	1 Ruangan	1 Ruangan
20	Tempat Olahraga	0 Areal	1 Areal
21	Ruang TU	1 Ruangan	1 Ruangan
22	Ruangan BK	0 Ruangan	1 Ruangan
23	Ruang Bangunan	1 Bangunan	1 Bagunan
24	Prestasi Akademik	70%	85%
25	Prestasi Non Akademik	50%	55%
26	Prestasi Guru	30%	50%
27	Lingkungan Sekolah	Sekolah Bersih	Sekolah Sehat
28	Bus Sekolah	1 Unit	3 Unit
29	Akses Internet	Belum Lengkap	Sudah Lengkap
30	Akses Parkir	1 Areal	2 Areal
31	Kantin	1 kantin	Proses Penambahan

Memperhatikan dari kondisi data di atas, kekuatan, kelemahan serta peluang SD Guang Ming, memiliki harapan besar untuk mencapai tujuan pendidikannya dengan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program pengembangan sekolah yang dikelola secara matang dan bertanggungjawab. Berdasarkan analisis kondisi pada target dan capaian di SD Guang Ming Medan yang sudah baik, mengembangkan dan menyusun Kurikulum 13 dan Pengembangan Kurikulum Bilingual (Indonesia dan Mandarin) untuk memberi kesempatan pada peserta didik agar:

1. Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memahami dan menghayati serta mengembangkan nilai-nilai budaya nasional.
2. Meningkatkan pengembangan keragaman potensi, minat dan bakat, serta kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan kinestetik secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya.
3. Mampu dan terampil menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbahasa global.
4. Meningkatkan potensi fisik dan membudayakan sportifitas serta kesadaran hidup sehat.
5. Meningkatkan kepekaan, kemampuan mengekspresikan dan mengapresiasi keindahan dan keseimbangan hidup bermasyarakat, berguna untuk orang lain.

6. Membangun menemukan jati diri melalui proses belajar yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.

Namun demikian, menyimpulkan data dilapangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan di SD Guang Ming Medan belum sepenuhnya sesuai dengan daftar manajemen yang ada, karena masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan dan dalam pencapaian target sekolah. Kelemahan tersebut disebabkan oleh proses persetujuan dari pihak Yayasan yang belum secara penuh menetapkan anggaran terhadap program yang dijalankan. Anggaran yang diusulkan sering realisasinya tidak sesuai dengan yang diusulkan, sehingga terkadang pelaksanaan program oleh para guru tidak maksimal dalam pencapaian target yang ditetapkan. Selain itu, SD Guang Ming masih terfokus pada usaha untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana sekolah sesuai dengan perkembangan teknologi, hal ini yang mendorong Yayasan untuk mengalokasikan anggarannya secara penuh kepada aspek sarana dan prasarana. Selain itu pihak sekolah masih berusaha untuk memberikan pelayanan sekolah dengan baik seperti sarana transportasi sekolah (bus sekolah) agar peserta didik mendapatkan layanan yang prima, demikian juga layanan informasi sesuai dengan yang diharapkan. Demikian juga layanan lainnya diwujudkan melalui pemenuhan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan profesionalisme guru sehingga

peserta didik maupun seluruh melaksanakan tugas yang telah diberikan kepala warga sekolah dapat belajar dan bekerja di sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dengan produktif.

#### **4.2. Pembahasan**

Sebagaimana temuan penelitian ini yang telah diuraikan terlebih dahulu di atas, dapat dijelaskan bahwa proses penyusunan manajemen strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di SD Guang Ming Medan, sudah sangat baik, telah memenuhi tahapan yaitu: (1) Tahap Analisis. Analisis lingkungan internal dan eksternal, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan, menjanging informasi kondisi sekolah saat ini dan kedepannya dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program-program di periode sebelumnya sebagai bahan analisis dalam menyusun renstra, (2) Perumusan Strategi. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi sekolah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*, (3) Pelaksanaan manajemen strategis dalam meningkatkan mutu lulusan, yaitu: (a) Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap staf-staf, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, (b) Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul. (4) Evaluasi dan implikasi

manajemen strategis terhadap mutu lulusan, yaitu: (a) Evaluasi, evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan *monitoring* yang dilakukan oleh pengawas, (b) Implikasi (Dampak), mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan guru, dan capaian akademik lainnya.

Hasil dari pelaksanaan manajemen strategik di SD Guang Ming Medan yakni:

1. Mengadakan rapat sekolah bersama guru, staf dan seluruh guru, pegawai dan komite sekolah bersama-sama untuk membahas program yang akan dilaksanakan.
2. Melakukan analisis sasaran dan merumuskan sasaran didasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah.
3. Melakukan analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threat*), dengan cara menganalisis segala sesuatu yang berkaitan dengan program yang akan dijalankan oleh sekolah agar pelaksanaannya dapat dilakukan secara maksimal dan lebih memberikan dampak positif bagi peserta didik khususnya dalam menunjang mutu pendidikan di sekolah baik secara akademik maupun nonakademik.

4. Sosialisasi program kepada orang tua peserta didik, dengan membicarakan alokasi pelaksanaan program dan alokasi biaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan program.
5. Melakukan perbaikan dan pembaharuan yang berhubungan dengan fasilitas sekolah sesuai dengan dana yang dimiliki oleh pihak sekolah,
6. Meminta partisipasi kepada orang tua peserta didik untuk ikut serta dalam pelaksanaan program kerja sekolah baik yang bersifat material maupun non-material.
7. Melakukan pemenuhan sarana prasarana sekolah, hal ini dilakukan kepala sekolah guna untuk menunjang kegiatan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
8. Pemberian arahan kepada guru maupun peserta didik dalam pengajaran, hal ini dilakukan kepala sekolah dengan melakukan kunjungan ke kelas-kelas yang bertujuan untuk melihat bagaimana proses pengajaran yang dilakukan guru dan peserta didik, selain itu kepala sekolah Guang Ming yang dibantu oleh para wakil kepala sekolah memberikan motivasi kepada peserta didik untuk terus meningkatkan minat belajarnya di sekolah.
9. Mampu meningkatkan profesionalisme guru, hal ini dilakukan kepala sekolah Guang Ming guna bersama-sama dengan guru dan karyawan bersama-sama merumuskan tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah secara bersama sama yang dilakukan pada awal tahun ajaran baru atau awal semester.

10. Mampu menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota sekolah dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Manajemen strategis merupakan bagian yang penting dalam *Total Quality Management* (TQM). Tanpa adanya manajemen baik itu jangka panjang maupun jangka pendek yang jelas dan terukur, maka institusi atau lembaga tidak akan bisa merencanakan peningkatan mutu. Manajemen strategis adalah rencana yang dilakukan oleh para manajer paling atas dan menengah untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas (Edward dalam Umar, 2002:43). Untuk itu dalam penerapannya di sekolah, kepala sekolah perlu membuat suatu manajemen strategis yang mana dikoordinasikan dengan para guru dan komite untuk dijalankan bersama demi mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara itu menurut Tjokroamidjojo (2000:57) manajemen strategis adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan menggunakan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif, dengan menentukan tujuan apa yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Manajemen strategis suatu lembaga pendidikan menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut: mampu memperbaiki hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik, prioritas kebutuhan, partisipasi, keterwakilan, realitas sesuai dengan hasil analisis SWOT, mendasarkan pada hasil *review* dan evaluasi, keterpaduan menyeluruh, transparan, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horizontal dengan rencana-rencana lain (Tilaar, 2000:34). Mutu tidak

terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan. Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses manajemen strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan tidak dapat merencanakan peningkatan mutu (Rozari, 2011). Oleh sebab itu manajemen strategis peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh institusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dari persaingan yang semakin ketat. Manajemen strategis merupakan manajemen komprehensif dengan melibatkan semua sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah, dan juga memenangkan persaingan yang ada.

Strategi peningkatan mutu sekolah adalah suatu rencana yang komprehensif dengan melibatkan segala sumber kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar, mencapai target-target sekolah, memenangkan persaingan. Identifikasi visi, misi dan tujuan sekolah adalah bagian yang sangat penting untuk mewujudkan alternatif strategi peningkatan mutu sekolah. Selanjutnya yang harus dilakukan adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternalnya untuk mengukur atau mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan dan faktor peluang, ancaman. Jaka (2001:34) dari faktor-faktor tersebut jika dianalisa secara komprehensif maka akan menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun alternatif strategi peningkatan mutu sekolah. Jika alternatif strategi tersebut dilaksanakan maka akan ada monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan dengan tujuan untuk memperbaiki strategi dimasa yang akan datang.

Manajemen strategis bertugas untuk menjelaskan tujuan dan sasaran, memilih sebagai kebijaksanaan terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi (Steiss & Salusu, 2006 : 500). Manajemen strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Manajemen strategis mengandung visi, misi, tujuan, sasaran strategi yang meliputi kebijakan dan program yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan (Wibowo, 2013 : 89).

Dalam dunia pendidikan seperti sekolah manajemen strategis biasanya disebut atau dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS). Rencana Kerja Sekolah (RKS) merupakan salah satu wujud dari fungsi manajemen sekolah yang sangat penting harus dimiliki oleh sekolah, untuk memberi arahan dan bimbingan bagi orang yang berada di sekolah dalam rangka tujuan peningkatan dan pengembangan sekolah. Dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah harus memperhatikan beberapa prinsip yaitu: mengubah kondisi nyata menjadi kondisi yang diinginkan (ideal), mencapai prestasi siswa, membawa perubahan yang lebih baik, peningkatan dan pengembangan yang sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, tanggap terhadap perubahan, transparan, berdasarkan kebutuhan dan realistis sesuai dengan analisis SWOT. Dengan prinsip tersebut diharapkan akan terjadinya sumbangsih yang sangat besar terhadap pengaplikasian rencana kerja sekolah dengan terciptanya pendidikan yang mandiri, berkualitas, dan berdaya

saing tinggi (Rojak, 2017 :5). Manajemen strategik mengandung visi, misi, tujuan, dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dan disusun sedemikian rupa dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Dalam menyusun manajemen strategik, terlebih dahulu setiap lembaga perlu menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai mengingat bahwa manajemen strategik merupakan keputusan yang mendasar yang nantinya akan dijadikan acuan operasional kegiatan lembaga terutama dalam rangka pencapaian tujuan akhir lembaga.

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Manajemen strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di SD Guang Ming Medan, sudah sangat baik, telah memenuhi tahapan yaitu:
  - a. Tahap Analisis. Analisis lingkungan internal dan eksternal, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan, menjaring informasi kondisi sekolah saat ini dan kedepannya dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program-program di periode sebelumnya sebagai bahan analisis dalam menyusun renstra.
  - b. Perumusan Strategi. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi sekolah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*.
2. Pelaksanaan manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Guang Ming dilaksanakan yaitu:
  - a. Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap guru dan pegawai, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya.

- b. Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul.
3. Evaluasi dan implikasi manajemen strategis terhadap mutu pendidikan di SD Guang Ming yaitu:
  - a. Evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan *monitoring* yang dilakukan oleh pengawas.
  - b. Evaluasi terhadap implikasi (dampak), mengalami peningkatan mutu pendidikan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan guru, dan capaian akademik lainnya.
4. Manajemen strategik SD Guang Ming Medan dalam meningkatkan mutu pendidikan dilaksanakan dengan cara-cara yakni:
  - a. Mengadakan rapat sekolah bersama guru, staf dan seluruh guru, pegawai dan komite sekolah bersama-sama untuk membahas program yang akan dilaksanakan.
  - b. Melakukan analisis sasaran dan merumuskan sasaran didasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah.

- c. Melakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*), dengan cara menganalisis segala sesuatu yang berkaitan dengan program yang akan dijalankan oleh sekolah agar pelaksanaannya dapat dilakukan secara maksimal dan lebih memberikan dampak positif bagi peserta didik khususnya dalam menunjang mutu pendidikan di sekolah baik secara akademik maupun nonakademik.
- d. Sosialisasi program kepada orang tua peserta didik, dengan membicarakan alokasi pelaksanaan program dan alokasi biaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan program.
- e. Melakukan perbaikan dan pembaharuan yang berhubungan dengan fasilitas sekolah sesuai dengan dana yang dimiliki oleh pihak sekolah.
- f. Meminta partisipasi kepada orang tua peserta didik untuk ikut serta dalam pelaksanaan program kerja sekolah baik yang bersifat material maupun non-material.
- g. Melakukan pemenuhan sarana prasarana sekolah, hal ini dilakukan kepala sekolah guna untuk menunjang kegiatan peningkatan mutu pendidikan disekolah.
- h. Pemberian arahan kepada guru maupun peserta didik dalam pengajaran, hal ini dilakukan kepala sekolah dengan melakukan kunjungan ke kelas-kelas yang bertujuan untuk melihat bagaimana proses pengajaran yang dilakukan guru dan peserta didik, selain itu

kepala sekolah Guang Ming yang dibantu oleh para waka memberikan motivasi kepada peserta didik untuk terus meningkatkan minat belajarnya di sekolah.

- i. Mampu meningkatkan profesionalisme guru, hal ini dilakukan kepala sekolah Guang Ming guna bersama-sama dengan guru dan karyawan bersama-sama merumuskan tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah secara bersama sama yang dilakukan pada awal tahun ajaran baru atau awal semester.
- j. Mampu menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota sekolah dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis:**

1. Pengembangan Pengetahuan: Penerapan manajemen strategis di Sekolah Guang Ming Medan akan memberikan peluang bagi pengembangan pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik tentang praktik-praktik manajemen pendidikan. Guru dan staf sekolah akan belajar tentang konsep-konsep strategis, alat-alat analisis, dan pendekatan terbaik untuk meningkatkan mutu pendidikan. Implikasi teoritis ini dapat memberikan wawasan baru bagi praktisi pendidikan dan menjadi dasar untuk pengembangan teori dan penelitian di bidang manajemen pendidikan.
2. Dengan menerapkan konsep-konsep strategis, sekolah dapat memahami dengan lebih baik hubungan antara keputusan

strategis yang diambil dan dampaknya terhadap mutu pendidikan. Implikasi teoritis ini memungkinkan para praktisi untuk memperdalam pemahaman mereka tentang faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan.

### **5.2.2. Implikasi Praktis:**

1. Peningkatan Efisiensi Penggunaan Sumber Daya: Manajemen strategis membantu sekolah untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia, termasuk anggaran, tenaga pengajar, dan fasilitas. Melalui perencanaan yang matang dan pengelolaan yang efektif, sekolah dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien, sehingga memberikan dampak positif pada mutu pendidikan. Ini termasuk penghematan biaya, peningkatan kualitas pengajaran, dan peningkatan pemanfaatan fasilitas.
2. Pengembangan Rencana Tindakan yang Terarah: Manajemen strategis mendorong sekolah untuk memiliki rencana tindakan yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Dengan merencanakan langkah-langkah konkret, sekolah dapat mengidentifikasi prioritas, mengatur waktu, dan mengalokasikan sumber daya dengan tepat. Hal ini memungkinkan sekolah untuk mengimplementasikan program-program yang terukur dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3. Peningkatan Partisipasi dan Keterlibatan Stakeholder: Manajemen strategis mendorong sekolah untuk melibatkan semua stakeholder, termasuk siswa, orang tua, guru, staf sekolah, dan masyarakat sekitar. Dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan, sekolah dapat memperoleh dukungan dan partisipasi yang

lebih besar. Keterlibatan stakeholder yang aktif berkontribusi pada perbaikan mutu pendidikan melalui dukungan, kolaborasi, dan pemantauan yang berkelanjutan.

4. Peningkatan Kualitas Pengajaran dan Pembelajaran: Manajemen strategis memungkinkan sekolah untuk fokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Dengan memberikan perhatian

### **5.3. Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Kepada Sekolah. Dalam usaha upaya meningkatkan mutu pendidikan, serta dalam rangka mencapai visi dan misi, sebaiknya sekolah :
  - a. Mengadakan diskusi/rapat, pelatihan, seminar pendidikan, studi banding dalam pengembangan kompetensi guru secara bertahap.
  - b. Mengadakan supervisi pelaksanaan program/kegiatan yang akan dilakukan baik dari segi pembelajaran, prestasi akademik dan prestasi non akademik dalam proses pendidikan yang kontiniu.
  - c. Menambah sarana dan prasarana serta fasilitas sumber belajar lainnya.
  - d. Mengajukan pada tahap penyelesaian solusi bukan hanya pada memberikan pengertian tetapi juga menciptakan sumber daya melalui pengembangan kewirausahaan sekolah atau pengembangan diri guru dan siswa.

- e. Membuat perubahan paradigma yang harus tentang mutu sekolah dan dilakukan secara bersama-sama (*team work*) antara kepala sekolah, guru dan karyawan dan semua unsur pendidikan, sehingga sekolah mempunyai langkah dan strategi yang sama yaitu menciptakan mutu dilingkungan kerja khususnya lingkungan kerja pendidikan. Oleh karenanya hal yang harus dilakukan sekolah adalah perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen dan proses komitmen. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, semua persiapan untuk mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan terhadap hambatan/kendala dengan menemukan sebuah keputusan yang tepat untuk solusi.
2. Kepada pengajar (guru), diantaranya :
    - a. Guru mengikuti diskusi/rapat, pelatihan, seminar pendidikan, studi banding serta belajar mandiri dalam pengembangan kompetensi profesional secara bertahap.
    - b. Membentuk kelompok kerja guru sebagai sarana komunikasi agar bisa berbagi pengalaman dalam proses belajar mengajar.
  3. Kepada Peneliti yang akan datang, Peneliti yang akan datang diharapkan jika penelitian mengenai proses manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, supaya dikaji secara mendalam lebih lanjut berbagai macam metode penelitian yang lain agar diperoleh

penemuan-penemuan baru sehingga dapat dimanfaatkan oleh pihak lembaga pendidikan demi terlaksananya pendidikan yang berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio. (2000). **Manajemen Pendidikan Indonesia**. Jakarta: Ardadizajaya.
- Anthony, Robert N and Vijay Govindarajan. (2007). **Management Control Systems**. Mc Graw-Hill: International Edition.
- Badrudin. (2013). **Dasar-Dasar Manajemen**, Cetakan kesatu, ALFABETA, Bandung.
- Colemen M & Bush, Tony, (2006). **Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan**, Yogyakarta. IRCISOD
- Conyers, M & Hills. D. (1994). *Creative Human Resource Planning and Applications : A Strategic Approach*. New York Prectice Hall, Inc
- Creswell, John W. (2015) **Penelitian Kualitatif dan Desain Riset**, terj. Ahmad Lintang Lazuardi dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Daft, Richard L., *Manajemen*, Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Edisi keenam, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2006
3. David, Fred R., **Manajemen Strategis Konsep**, Edisi Dua Belas, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2010
- Elbanna, Said, (2009). **Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work**, *Journal of Strategy and Management*, Volume 2, Iss :2, pp.175- 187
- Ghosh, N. (2005). **Management Control Systems**. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Handoko, Hani T. (2009). **Manajemen**, Edisi 2, Cetakan Ke dua puluh, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu P., (2006). **Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)**, Bumi Aksara, Jakarta
- Hunger, J. David., dan Thomas L. Wheelen., (2011). **Manajemen Strategis**, Terjemahan Julianto Agung, Edisi kelima, Andi Yogyakarta
- Indra, D.S. (2003). **Menuju Masyarakat Belajar**. Jakarta : Logos

- Kargar, Javad dan John A. Parnell (1996). **Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms** : An Empirical Investigation, Journal of Business Strategies 13, No.1 : 42-64
- Lukiastuti, Fitri & Muliawan, Hamdani. (2011). **Manajemen Strategik Dalam Organisasi**. Yogyakarta: CAPS.
- Makbuloh, Deden. (2011). **Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu**. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong J Lexy, (2004). **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moutinho, L. dan P. A. Phillips (2002). **The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis**, International Journal of Bank Marketing, Volume 20, Iss : 3, pp.102 – 110
- Muhibbin, Zainul. (2011). **Problematika MTs Swasta di Surabaya Menghadapi Era Global**, Laporan Penelitian, LPPM-ITS
- Mukhtar, & Suparto, W. (2003). **Manajemen Berbasis Sekolah**. Jakarta: CV Misaka Galiza.
- Nugroho, Agung, (2010). **Implementasi Perencanaan Strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal**, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Prasetia, Indra (2022). **Metodologi Penelitian. Pendekatan Teori dan Praktik**. UMSU Pres.
- Republik Indonesia. (2003). **Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional**. Jakarta : Mendiknas
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2004). **Manajemen, Alih Bahasa T. Hermaya dan Harry Slamet, Jilid I, Edisi ketujuh**, PT. Indeks, Jakarta
- Rochaety, Iman, N., & Nurdiah. (2005). **Sistem Informansi Manajemen Pendidikan**. Jakarta : Bumi Aksara
- Sagala, Syaiful. (2004). **Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat**. Bandung : Alfabeta

- Sagala, Syaiful. (2005). **Administrasi Pendidikan Kontemporer**. Bandung: Alfabeta
- Saifulloh, M., Muhibbin, Z., & Hermanto. (2012). **Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah**. *Jurnal Sosial Humaniora*, 5(2), 206-218.
- Sallis, Edward. (2006). **Total Quality Management In Education** (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi ). Jogjakarta : IRCiSoD
- Scott, George M. (1999). **Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. (2007). **Manajemen Strategik**. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudarma, Made, **Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)**, *TEMA*, Volume IV, Nomor 1, 2003
- Sudarwan, Danim. (2007). **Visi Baru Manajemen Sekolah**. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. (2015). **Metode Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif dan Pengembangan**. Alfabeta. Bandung
- Suyadi, Prawirosentono. (2007) . **Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu terpadu abad 21**. Jakarta : Bumi Aksara
- Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng dan Ora Spann, **Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization**, *Administration and Society Journal*, Volume 43, No 1, 2011
- Zamroni. (2007). **Manajemen Strategik**. Jakarta: PT Bumi Aksara.

## **Lampiran**

### **1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

#### **A. Pedoman Observasi**

Metode ini penulis gunakan untuk melihat secara langsung lokasi penelitian serta mencatat hal-hal yang berkenaan dengan manajemen strategis. Adapun alasan penulis memilih metode observasi karena penulis ingin mengetahui terlebih dahulu lokasi dan hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.

1. Manajemen Strategis Sekolah.
2. Keadaan, perilaku warga sekolah dan kegiatan serta program di sekolah.

#### **B. Pedoman Wawancara**

1. Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan Guru
  - a. Manajemen strategis yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka peningkatan mutu di sekolah.
  - b. Persiapan untuk menyusun kegiatan dan program yang ada di sekolah ini sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan.
  - c. Pelaksanaan strategik yang dilakukan sekolah.
  - d. Usaha sekolah dalam memperoleh prestasi sekolah yang bermutu.
  - e. Penyusunan Visi dan Misi.
  - f. Kebijakan dan program yang ditempuh sekolah dalam rangka mewujudkan visi tersebut.

- g. Program sekolah rangka meningkatkan mutu sekolah, kebijakan program dan strategi apa yang dilakukan sekolah.
- h. Evaluasi sekolah dalam pelaksanaan strategik sekolah.
- i. Kendala dalam manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- j. Solusi dalam mengatasi kendala yang ada dalam manajemen strategis dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- k. Upaya sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah dalam hal pembelajaran, prestasi akademik, prestasi nonakademik.
- l. Keterlibatan guru, siswa, orang tua siswa dan komite sekolah.
- m. Peran kepala sekolah, guru dan komite sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dari segi: Perencanaan program peningkatan mutu pembelajaran, penerapan strategi, dan evaluasi program peningkatan mutu sekolah.

## **2. Komite Sekolah**

- a. Peran komite sekolah dalam manajemen strategik sekolah.
- b. Keterlibatan komite sekolah dalam manajemen strategik.

## **C. Pedoman Dokumentasi**

1. Sejarah sekolah
2. Letak Geografis
3. Visi dan Misi
4. Struktur Organisasi

5. Keadaan Guru, Pegawai/ Staf

6. Keadaan Siswa

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

8. Keadaan program kegiatan

9. Foto-foto kondisi sekolah

10. *Website* Sekolah

11. dan lain sebagainya