

BAB V

RUMUSAN STRATEGI TUJUAN JANGKA PANJANG

A. Pengertian Manajemen Strategi

Nazarudin (2018) berpendapat bahwa “Manajemen strategi merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kata “manajemen” dan “strategic”, keduanya memiliki pengertian masing masing, namun setelah tergabung menjadi satu kalimat akan memunculkan definisi baru. Untuk itu penting adanya pembahasan mengenai pengertian kedua kata di atas.

Definisi manajemen strategik menurut Kenneth Primozik yaitu “sebagai suatu proses yang mempunyai akibat antara lain: perubahan salah satu komponen yang lain, proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan proses yang berurutan” (Nazarudin, 2018, h. 5).

Jadi dapat disimpulkan bahwa, manajemen strategi adalah ilmu yang akan kita terapkan dalam membuat, menerapkan dan melakukan evaluasi keputusan strategi setiap dalam pencapaian suatu tujuan lembaga pendidikan dimasa yang akan datang.

5

B. Rumusan Manajemen Strategi

Manajemen strategik merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi, mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut”. (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22)

“Manajemen strategic merupakan level teretinggi dan dalam aktivitas manajemen. Manajemen strategik bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi. Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategik harus erat dengan tujuannya”. (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22).

“Rumusan startegik melibatkan tindakan analisis situasi baiak secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro, yaitu mengatur sasaran, menentukan visi dan misi jangka panjang (peran yang akan diberikan organisasi tersebut untuk masyarakat), dan perencanaan. Langkah-langkah rumusan manajemen strategik ini kadang-kadang dideskripsikan dengan situasi anda sekarang yang menentukan kemana anda akan melangkah ,dan bagaimana cara menuju kesana. Hal ini sangatlah esensial dalam perancangan manajemen strategic. Implementasi manajemen strategic melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personel, waktu, dukungan teknologi), membuat serangkaian langkah semisal tim multi fungsi, pemberian tugas khusus, melakukan organisasi proses, memantau hasil, melakukan benchmark, evaluasi perkembangan dan efisiensi proses, melakukan control variasi, dan melakukan penyesuaian jika dibutuhkan” (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22-23).

C. Tujuan Jangka Panjang

Di dalam buku Manajemen Strategik Komprehensif karangan AB. Susanto. Mengenai “Hasil yang ingin dicapai lembaga setelah bertahun-tahun disebut orientasi jangka panjang. Tujuan-tujuan jangka panjang ini biasanya terdiri dari profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan antar karyawan, tanggung jawab public, dan pengembangan karyawan”. (Susanto, 2014, hal. 119).

“Strategi besar adalah aksi-aksi besar komprehensif dan terencana yang dilakukan agar tujuan jangka panjang dapat tercapai meski lembaga berada ditengah-tengah lingkungan yang dinamis. Ada 12 pendekatan mendasar dalam strategi besar, yaitu konsentrasi, pengembangan pasar, produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertical, patungan, diverifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi, putar haluan, divestasi, dan likuidasi”. (Susanto, 2014, hal. 119).

Lebih lanjut menurut Susanto strategi jangka panjang disusun berdasarkan tujuan berikut:

1. Pejabat strategi, ialah personal dengan tanggung jawab terbesar akan kesuksesan dan kegagalan lembaga. Personel ini biasanya perpankat eksekutif kepala, CEO, pemilik, ketua, eksekutif direktur, atau pengusaha.
2. Misi lembaga, yaitu pernyataan memiliki tujuan untuk memnunjukkan kekhasan lembaga. Misi merupakan cakupan operasional perusahaan dalam bidang produksi juga pemasaran produk.
3. Peluang dan ancaman eksternal, lembaga dalam perjalannya akan banyak mendapat pengaruh dari bidang

ekonomi, budaya sosial, dinamika masyarakat, politik, pemetintahan, teknologi dan dinamika persaingan.

4. Tujuan jangka panjang, ialah hasil khusus rumusan pencapaian lembaga. Rumusan ini biasanya berjangka waktu lebih dari satu tahun. Kesuksesan lembaga bergantung pada tujuan ini. Tujuan ini memudahkan evaluasi, menciptakan keselarasan dan pengkoordinasian. Adanya tujuan ini memfokuskan penetapan dasar agar perencanaan, control dan evaluasi berjalan efektif.

Untuk hasil yang dicapai lembaga dalam masa satu tahun disebut tujuan tahunan atau jangka pendek. Tujuan jangka pendek terdiri dari hal-hal yang mirip dengan tujuan jangka panjang.

D. Strategi Keunggulan Bersaing

Di dalam buku Manajemen Strategik Teori-Konsep-Kinerja karangan Amirullah dikenal dengan “Istilah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industri atau pasar produk yang sama atau dalam suatu lingkungan persaingan”. (Amirullah, 2015, hal. 94)

Dalam pendidikan memerlukan strategi agar dapat bersaing secara baik. Dalam pendidikan, memiliki kreativitas, ide yang segar dan inovasi merupakan strategi bersaing. Perkembangan bidang pendidikan semakin dinamis, dilihat dari semakin banyak berdirinya lembaga – lembaga pendidikan baru. Perkembangan dan pertumbuhan lembaga pendidikan salah satunya didorong oleh meningkatnya

kesadaran masyarakat akan pendidikan. Namun perlu diingat bahwa yang menjadi penilaian utama dalam pengembangan lembaga pendidikan ialah kompetensi dan kualitas dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Keberadaan guru dan dosen sebagai sumber daya pendidikan dan aktor utama proses pembelajaran di lembaga pendidikan tidak mungkin mampu tergantikan meskipun terjadi percepatan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kehidupan. Terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bukan halangan bagi guru dan dosen melainkan menjadi tantangan yang menuntut mereka untuk memiliki kompetensi profesional lebih tinggi yang mereka miliki.

Pertimbangan akan kelebihan yang dimiliki lembaga pendidikan seperti memiliki tenaga pendidik berkualitas yang mampu bersaing untuk memajukan mutu dari pendidikan harus dipertimbangkan dalam strategi keunggulan bersaing. Selain itu beberapa hal yang juga harus dipertimbangkan yaitu penggunaan kurikulum dan metode pembelajaran inovatif meminimalkan kebosanan di kelas. Memiliki rasa dedikasi tinggi terhadap pendidikan dalam bertugas dan rasa tanggung jawab mencerdaskan anak didik harus tertanam dalam diri tenaga pendidik.

Semakin terasa ketat persaingan antar lembaga pendidikan mengharuskan para pemimpin lembaga untuk memberikan perhatian lebih pada lembaga agar tetap bertahan dan unggul. Setiap lembaga relative memiliki kespesifikan keunggulan yang mampu membuat lembaga tetap bertahan. Jika lembaga tidak mampu mengikuti arus persaingan perkembangan lembaga pendidikan yang kompleks maka akan kalah bersaing dan tidak menutup

14 kemungkinan merelakan lembaganya harus berhenti. Sebagian besar lembaga pendidikan dikelola oleh masyarakat sehingga memerlukan inovasi sehingga membutuhkan kreatifitas dan kepekaan membaca kebutuhan masyarakat di tengah harapan dan kemampuan lembaga pendidikan di dalam melayani. Kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang mau tidak mau harus disikapi sebagai tantangan, bukan hambatan. Hal demikian itu menuntut segala aspek mampu mempersiapkan untuk kompetitif dalam mengembangkan segala capaian yang diinginkannya guna mencapai tujuan.

E. Strategi Tingkat Lembaga

1. Strategi Kompetitif

Kegiatan pembelajaran pada setiap lembaga pendidikan seluruhnya mengarah pada hasil output lembaga berupa 3 sumber daya manusia (SDM) sesuai harapan untuk memberikan kepuasan kepada stakeholder yang dalam jumlah lulusan dan jangka waktu tertentu sesuai tujuan. Lembaga pendidikan yang mampu memberikan lulusan yang baik akan menumbuhkan rasa kepercayaan dari para rang tua dan masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan akan mampu memperkokoh dan melanggengkan berdirinya lembaga pendidikan.

Strategi kompetitif yang dimaksudkan 3 ialah upaya peningkatan kualitas daya saint lembaga agar mampu menjadi lembaga pendidikan berkualitas, dan diminati para peserta didik. Jelasnya startegi kompeteititif merupakan kemampuan yang dimiliki lembaga pendidikan atau organisasi untuk memformulasi pencapaian peluang melalui maksimalisasi minat peserta didik terhadap lembaga pendidikan.

Pada dasarnya strategi kompetitif yang telah berjalan dalam lingkungan lembaga pendidikan merupakan adopsi dari strategi kompetitif dari perusahaan-perusahaan yang mampu membuat produk unggul dan banyak menyita perhatian konsumen. Dalam lingkup lembaga pendidikan strategi kompetitif dimaknai sebagai cara bagaimana sebuah lembaga pendidikan untuk mampu menarik minat dari konsumen pendidikan agar lembaga pendidikan yang ada mampu menjadi lembaga pendidikan yang diminati oleh khalayak umum. Tentu saja kualitas lembaga pendidikan akan menjadi acuan strategi kompetitif utama dalam menjangkau konsumen secara baik dan benar. Selain itu, sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki organisasi/lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan layanan pendidikan. Keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan adalah adanya inovasi, kreatifitas, kualitas pendidikan, dan menjadi rujukan peminat para siswa selain lembaga tersebut juga memiliki diferensiasi program unggulan sehingga mampu memberikan daya tarik bagi mereka yang menginginkan pendidikan yang berbeda dan berkualitas.

2. Strategi insentif

Insentif merupakan pemberian bonus bayaran berdasarkan pespektif karir dengan kinerja. Seseorang dianggap memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kesejahteraan, dan waktu luangnya. Maksud pernyataan diatas ialah bahwa seseorang akan malas melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan dengan kesejahteraan ekonomi mereka. Strategi insentif dapat dilakukan berdasarkan

kinerja tahunan dan capaian jangka panjang (Taufiqurokhman, 2016).

Sehingga dapat dikatakan bahwa insentif adalah sesuatu yang akan kita peroleh dari hasil kinerja kita yang mampu memenuhi target dari pemaksimalan kinerja yang kita lakukan (mendapatkan peluang yang lebih atas kinerja yang kita lakukan di dalam suatu pekerjaan).

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Taufiqurrokhman (2016) terdapat jenis-jenis insentif yang dapat diberikan, yaitu:

- a. Penghargaan keuangan berupa naik gaji, bonus gaji, manfaat, dan fasilitas yang diberikan
- b. Penghargaan psikologis dan social berupa pemberian promosi, pemberian tanggung jawab lebih, peningkatan ekonomi, iklim kerja semakin baik, dan pengakuan dari atasan.

Penjelasan insentif di atas ialah untuk pemberian insentif untuk sector swasta. Sedangkan untuk sektor public terdapat karakteristik khusus yang menjadikan skema insentif sector public menjadi sangat kompleks (Taufurrohman, 2016). Karakteristik tersebut berupa banyaknya jumlah stakeholder pada sector beserta tujuannya masing masing. Selanjutnya terdapat dimensi kerja yang sulit untuk dilakukan pengukuran. Maksud dari hal tersebut adalah yang masuk dalam skema insentif hanya dimensi yang dapat diukur, namun hal tersebut dapat menimbulkan dampak yang tak terduga dalam keseluruhan kinerja (Taufurrohman, 2016).

Hal tersebut selaras dengan pendapat Tirole yang mengatakan bahwa banyaknya tujuan yang ingin dicapai dalam sector public namun tidak seluruh tujuan itu, hasilnya dapat diukur. Hal itu berdampak pada pemberian insentif

menjadi tidak berpengaruh pada tingkat kinerja. Dan kerugian usaha yang dilakukan untuk kepentingan principal. (Taufiqurokhman, 2016)

De Brujin memperkuat pendapat diatas bahwa adanya insentif akan membuat karyawan lebih menggunakan fokusnya dalam mencari efisiensi kenaikan insentif yang diterima sehingga mengurangi keinginan untuk berinovasi. Hal ini, dikarenakan inovasi dapat menambah biaya yang dapat mengurangi pendapatan yang diperoleh (insentif yang diperoleh menjadi rendah). (Taufiqurokhman, 2016)

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi ialah strategi pertumbuhan berupa pencarian inovasi kreatif berbeda atau proses membuat variasi program berbeda yang dilakukan untuk memperluas operasional lembaga pendidikan. penggunaan strategi ini dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam dua bidang yaitu bidang lembaga pendidikan terkait (concentric) atau diversifikasi terkait dan bidang keahlian tidak terkait (konglomerat) atau diversifikasi tak terkait.

Dalam level korporasi strategi diversifikasi menjadi pendekatan utama strategi. Strategi ini memiliki tiga level strategi yaitu: Diversifikasi tingkat rendah, Diversifikasi tingkat menengah dan Diversifikasi tingkat tinggi (Taufiqurokhman, 2016, hal. 48). Selain itu terdapat dorongan dari internal lingkungan yang berupa rendahnya kinerja, aliran kas mendatang yang tidak pasti, atau keseluruhan pengurangan resiko. Juga dari eksternal lingkungan seperti peraturan dari pemerintah, kepajakan, atau munculnya aturan baru (Taufiqurokhman, 2016, hal. 48).

Dapat dipahami bahwa perlu adanya landasan dan alasan untuk mempertahankan keunggulan strategi, insentif

dan sumberdaya juga motif manajerial bagi lembaga pendidikan yang hendak mempergunakan strategi diversifikasi ini.

BAB VI

CARA MERUMUSKAN ALTERNATIF STRATEGI YANG SESUAI

A. Karakteristik Analisis dan Pemilihan Strategi

Kesimpulan dari proses penetapan strategi dalam rangkai menunaikan tanggung jawab pencapaian tuai adalah Analisis dan pemilihan strategi. Penerapan Strategi yang terpilih dilakukan dalam jangka waktu yang panjang. Sehingga perlu adanya kehati-hatian dalam proses analisis dan pengambilan kesimpulan pilihan strategi.

Fokus dari analisis dan pemilihan strategi adalah bagaimana usaha untuk mencipta, menentukan dan melakukan evaluasi dari pilihan strategi terbaik dalam memberikan bantuan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan dan misinya. Strategi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan serta audit internal serta eksternal menjadi acuan untuk membuat dan melakukan evaluasi dari strategi yang logis.

Informasi mengenai audit internal dan eksternal harus dimiliki oleh semua partisipan yang ikut dalam proses analisis dan pemilihan strategi ini. Adanya informasi ini dan misi lembaga pendidikan akan mempermudah pengkristalisasi gagasan para partisipan, yang mereka yakini akan menjadi strategi menguntungkan. Proses pemikira ini sangat membutuhkan sisi kreativitas dari pertisipan.

Gagasan akan stategi yang diajukan para partisipan masih perlu pertimbangan dan pendiskusian dalam serangkaian rapat. Seluruh strategi yang dianggap logis dari apa yang telah disampaikan dan dimengerti kemudian di

identifikasi kembali oleh para partisipan. Dan dari berbagai strategi yang terpilih tersebut dapat dibukukan.

Proses identifikasi strategi yang diajukan hendaknya dilakukan rangking daya tarik partisipan dengan kriteria, jangan diterapkan, mungkin diterapkan, Sebaiknya diterapkan dan Harus diterapkan. Proses ini akan menghasilkan sebuah daftar prioritas terbaik yang mencerminkan pemikiran seluruh anggota kelompok (Kurniawati, 2009).

Dalam melakukan pemilihan strategi ini beberapa strategi yang dapat dijalankan diantaranya:

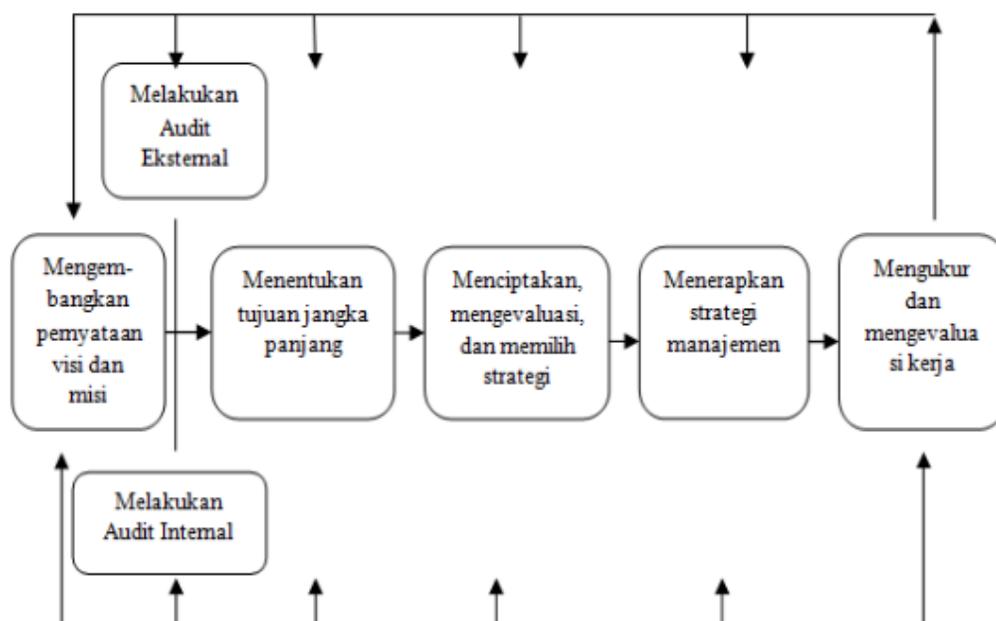
1. Berkonsentrasi pada pelaksanaan program pembelajaran. Meminimalisir program yang ya²¹ tidak menunjang proses belajar, pemerataan program cenderung asal ada.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk terwujudnya pusat kegiatan belajar masyarakat. Pemanfaatan sarana yang ada di lingkungan masyarakat yang mungkin dapat digunakan sebagai penunjang kegiatan pembelajaran. Memberikan pengertian pada masyarakat bahwa pendidikan merupakan sebuah kebutuhan penting.
3. Membuat peta konsep program yang akan dijalankan untuk melihat potensi yang belum terjamah agar dapat dimanfaatkan.
4. Mendorong berdirinya lembaga belajar masyarakat atau organisasi bidang pendidikan, mendukung masyarakat mengelola lembaga belajar masyarakat tersebut dengan harapan cepat berkembang dan mampu menampung seluruh aspirasi yang tumbuh di masyarakat.
5. Melakukan pelatihan pusat kegiatan belajar masyarakat dalam mengelola program karena keberhasilan organisasi terletak pada kemampuan operasional tersebut.

6. Menjalin jaringan informasi dan pemasaran yang menyalurkan hasil dari program belajar masyarakat.

Dapat dipahami bahwa analisis dan pemilihan strategi adalah suatu usaha yang berfokus pada menentukan, dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang paling baik dalam membantu lembaga pendidikan mencapai misi dan tujuan. Strategi alternatif yang diajukan harus dipertimbangkan dan didiskusikan melalui rapat. Dan strategi integrasi dan intensif menjadi dua pilihan strategi yang dapat dilakukan.

B. Strategi Komprehensif

Strategi yang berupa perumusan kerangka kerja yang digunakan untuk memudahkan proses menyusun alternative. Kerangka kerja dibuat berdasar pada informasi dasar milik lembaga pendidikan Terdapat serangkaian langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan strategi komprehensif, yaitu sebagai berikut:



Berdasarkan bagan diatas, merupakan langkah-langkah dalam melakukan strategi komprehensif. Menurut Fred dan R. David “sebuah kerangka penyusunan strategi yang komprehensif teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka tahapan pengambilan keputusan”(Kurniawati, 2009)

Pendapat lain mengenai langkah strategi komprehensif menurut Hubei dan Najib (2014) berikut ini:

Ada tiga tahapan dalam strategi komprehensif tersebut yaitu sebagai berikut: “1) Tahap I: Tahap Input, merupakan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya. 2) Tahap II: Tahap Pencocokan, merupakan tahapan fokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal. Tahap pencocokan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan ancaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternatif strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang. Sedangkan strategi yang menggunakan perbaikan kelemahan guna menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan. 3) Tahap III: Tahap Keputusan, merupakan kerangka akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada.”

1. Tahap Input

Tahap pertama strategi komprehensif berupa tahapan input. Tahapan ini berbentuk pencarian sebab, faktor yang dapat mengancam atau faktor yang menjadi peluang bagi lembaga pendidikan. Menurut Saputro (2016), “Tahap Input merupakan tahap pertama dari proses formulasi strategi, pada tahap ini dibuat ringkasan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi”.

84 Selanjutnya Menurut Umar dalam Saputro (2016), pada tahap input terdapat 2 matriks, yaitu sebagai berikut:

“1) matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor internal lembaga yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal lembaga. 2) Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor eksternal lembaga yang meliputi peluang serta ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal lembaga.”

Jadi, tahap input merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam merumusan suatu strategi. Terdapat 2 matriks dalam penentuan di tahap input ini. Yaitu matriks IFE dan matriks EFE. Melalui tahap input ini, maka kita dapat mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi di lingkungan sekitar. Pada tahapan ini, lembaga memulai untuk memasukkan data-data tentang performa atau keadaan lembaga dan juga lingkungannya. Meskipun dalam tahap pemasukan informasi, ada juga

bagian penentuan keputusan yang berkaitan dengan faktor mana yang memang berpengaruh besar terhadap lembaga

2. Tahap Pencocokan

5 Tahap pencocokan adalah suatu tahapan dalam menciptakan alternatif strategi dengan mencocokkan faktor kekuatan dan kelemahan internal dengan ancaman dan peluang eksternal lembaga. Terdapat beberapa teknik yang dapat dipakai dalam tahapan ini diantaranya matriks SWOT, SPACE, BCG, IE dan matriks strategi besar. Penggunaan teknik teknik ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan (matching) faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal (Suci, 2015).

a. Matriks SWOT

Cara merumuskan strategi dengan teknik matrik SWOT yaitu dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal secara sistematis yang didasarkan pada logika agar dapat mempergunakan kekuatan dan peluang dengan maksimal juga bersamaan dengan itu meminimalisir ancaman dan kelemahan lembaga (Erika, 2015).

Menurut Afridhal (2017) Langkah – langkah yang perlu dilakukan dalam matriks SWOT yaitu:

- 1) Mempersiapkan sesi SWOT
- 2) Melakukan identifikasi pada kelemahan dan kekuatan
- 3) Melakukan identifikasi pada ancaman dan kesempatan

- 4) Melakukan analisis pada kelemahan dan kekuatan
- 5) Melakukan analisis pada ancaman dan kesempatan

Guyana & Mustamu (2013) menambahkan bahwa Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para pembuat strategi mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (Kekuatan-ancaman), Strategi WT (kelemahan-ancaman).

b. Matriks SPACE

Matriks SPACE ialah cara pemilihan strategi paling sesuai bagi suatu lembaga dengan melakukan analisis berdasar pada kerangka empat kuadran (Agresif, defensive, konservatif atau kompetitif). Dalam matriks SPACE terdapat dua dimensi penting pada bagian internal berupa kekuatan keuangan (FS) dan keunggulan persaingan (CA) serta dalam bagian eksternal berupa keadaan lingkungan yang stabil (ES) dan kekuatan proses industry (IS) Guyana & Mustamu 2013).

c. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*) dalam tahap pencocokan ini, memiliki fokus penemuan strategi alternatif yang didasarkan dua sumbu pada skor bobot IFE (sumbu X) dan skor bobot total EFE (sumbu Y). Matriks IE memiliki divisi yang diposisikan dalam tampilan Sembilan sel. Setiap sel tersebut mencerminkan strategi tertentu. Tujuan penggunaan matrik IE ialah untuk

memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Guyana & Mustamu, 2013).

d. Matriks Strategi Besar

Matriks ini merupakan alat bantu yang dipakai lembaga untuk membuat rumusan strategi alternatif. Dasar yang digunakan pada matriks ini ialah dua dimensi evaluative. Dua dimensi tersebut yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif lembaga.

Tahap pencocokan ini merupakan kelanjutan dari tahap input yang memiliki fungsi untuk mengidentifikasi dan mencocokkan antara peluang, ancaman serta visi misi dari suatu lembaga. Dalam tahap pencocokan terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan oleh pembuat strategi, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks Strategi Besar. Penggunaan matriks pencocokan disesuaikan dengan kebutuhan dari suatu lembaga sehingga bisa ditemukan strategi dan alternatif yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan lembaga.

16

3. Tahap Keputusan

Tahap yang terakhir dalam pemilihan strategi yaitu tahap keputusan. Pada tahap keputusan, teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dipakai untuk menyelesaikan tahapan akhir.

a. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai proses menentukan pilihan alternative tindakan yang kondisional dan efisien. Proses tersebut dilakukan dalam rangka menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi. Dalam pengambilan keputusan beberapa langkah tindakan yang musti dilakukan.

Langkah tersebut berada dalam pikiran seseorang yang dilakukan dengan cara berfikir sistematis dalam sebuah forum diskusi kelompok. Diskusi tersebut membahas solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi organisasi.

Menurut Anzizhan (2004) “Pegambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi di dalam perencanaan strategi dan selanjutnya sasaran organisasi dan prosedur pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan program organisasi diperlukan upaya sengaja untuk mengorganisasi baik sumber daya manusia maupun material guna mendukung terlaksananya pencapaian tujuan pelaksanaan program kerja organisasi. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa. Maka dari itu, dalam pengambilan keputusan diperlukan seseorang yang bersedia menjadi penanggung jawab atas keputusan yang telah ditetapkan”.

57

b. Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut George R. Terry dan Brinkloe bahwa dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu : a) Instuisi atau Perasaan, b) Pengalaman, c) Fakta, d) Wewenang, e) Logika atau Rasional.

c. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Di dalam pengambilan suatu keputusan tiap individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : a) Nilai individu mengambil keputusan, b) Kepribadian, c)

76

120

Kecenderungan dalam pengambilan resiko (Anzizhan, 2004).

d. Teknik Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) dalam Penganbalian Keputusan

Hal mendasar yang digunakan untuk pembuatan keputusan rumusan strategi ialah analisis dan keputusan. Sebelumnya telah dibahas teknik mencocokkan, teknik ini dapat mengungkapkan alternative strategi yang bisa dijalankan. Manajer dan karyawan dapat ikut serta dalam mengusulkan strategi pada saat kegiatan analisis dan pemilihan strategi ini (Suci, 2015).

Strategi tambahan yang muncul saat analisis pencocokan bisa dibahas dan juga ditambahkan pada pilihan alternative strategi yang bisa dijalankan. Penyusun stategi untuk melakukan evaluasi strategi – strategi dengan objektif yang didasarkan faktor internal dan juga eksternal dalam identifikasi sebelumnya dapat menggunakan sebuah alat yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Alat ini mampu menjadi penentu daya tarik relative dari pilihan strategi dari hasil tahap pencocokan.

Menurut Nazarudin (2018), sama dengan alat perumus stategi lain, peniaian intuitif yang baik juga diperlukan dalam menggunakan QSPM ini. Penggunaan alat ini melauai dua tahap yaitu tahap input dan tahap pencocokan agar penentuan alternative stategi yang akan dijalankan terpilih secara objektif.

Keistimewaan yang dimiliki QSPM yaitu rangkaian strategi yang dipakai dapat teramati

berurutan atau bersamaan, mampu mendorong pembuat strategi agar memasukkan internal dan eksternal faktor yang relevan dalam mencapai keputusan.

Namun beberapa keterbatasan juga terdapat pada QSPM ini, diantaranya dibutuhkan penilai intuitif dan asumsi yang memiliki dasar, QSPM akan memiliki hasil baik dan bermanfaat hanya jika menggunakan dasar informasi prasyarat dan analisis pencocokan.

Dalam tahap keputusan, pemimpin suatu lembaga bisa mempertimbangkan dan menguji keputusan yang akan dibuat dengan menggunakan QSPM (Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif). Seperti alternatif lain QSPM juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Dengan pertimbangan hal itu sebagai seorang manajer, pemimpin bisa menentukan tepat atau tidaknya menggunakan alternatif QSPM atau bisa juga mengkombinasikannya dengan alternatif lain yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan dapat dijadikan dasar keputusan yang akan diambil.

6. Aspek Budaya dalam Pemilihan Strategi

1. Pengertian Budaya organisasi / Lembaga

Budaya organisasi menggambarkan nilai dan keyakinan yang dianut dalam organisasi. Nilai dan keyakinan tersebutlah yang membangun pola pikir dan perilaku para anggota dalam organisasi. Menurut Gordon & Cummins (1979) dan Kotter & Heskett (1992), budaya organisasi merupakan pemahaman holistik tentang bagaimana dan apa yang akan dicapai, bagaimana tujuan

dan bagaimana cara mencapainya bersama sama, juga merupakan kendali bagi para anggota yang mengatur kontribusi para anggota organisasi. ¹

Deal (1999) berpendapat bahwa budaya organisasi ialah nilai, keyakinan dan perilaku pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja, karena keefektifan dan efisiensi kerja yang baik merupakan gambaran dari kinerja. Pendapat tersebut dibuktikan oleh Stannack (1996) dalam hasil studi literaturnya.

Menurut pendapat Tushman & O'Reilly (1997) bahwa letak dari budaya organisasi berada pada jantung dari organisasi, norma yang berlaku menggambarkan pengaruh dari budaya tersebut pada inovasi dan kreatifitas organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam terciptanya lingkungan organisasi. Organisasi dapat menjadi tempat belajar bagi anggota dalam menghadapi ancaman, tantangan dan juga peluang yang ada.

Jadi dapat dipahami bahwa, dasar dari budaya organisasi ialah norma, nilai dan perilaku yang berlaku pada anggota, termasuk bagi mereka yang memiliki wewenang tinggi. Budaya organisasi menjadi acuan bagi setiap anggota dalam bersikap dan bertingkah laku dalam kegiatan bersama dan dalam mempererat hubungan antar anggota.

2. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner & Kinicki dalam Erly Suandy (2003), budaya organisasi terbagi menjadi tiga tipe umum, yang setiap tipenya berhubungan dengan

seperangkat keyakinan normative yang bervariasi. Keyakinan normatif merupakan cerminan pola pikir anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta bekerjasama dengan lain anggota. Tiga tipe budaya tersebut yaitu, konstruktif, pasif defensitif, dan agresif defensatif.

a. Budaya konstruktif, budaya ini mendorong para anggota untuk melakukan interaksi dan bekerjasama dengan dalam menyelesaikan proyek dan tugas mereka. Para anggota dibantu untuk memusakan kebutuhannya mencapai tujuan, mengaktualisasikan diri, memperoleh penghargaan manusiasi dan rasa persatuan.

5 b. Budaya pasif defensif, memiliki ciri – ciri keyakinan anggota yang memungkinkan bahwa interaksi antar anggota dilakukan dengan tidak melakukan hal yang mengancam keamanan kerja diri pribadi. Terdapat dorongan keyakinan normative yang ada hubungannya dengan konvensional, ketergantungan, penghindaran atau persetujuan.

c. Budaya agresif defensif, budaya dimana terdapat dorongan untuk para anggota bekerja keras dalam tugasnya untuk melindungi keamanan dan status kerja masing masing. Terdapat ciri-ciri kekuasaan, kompetitif dan oposisi dalam keyakinan normatifnya.

Setiap organisasi mempunyai perbedaan budaya dalam organisasinya, terdapat keunikan masing masing budaya dalam mengatur setiap anggota organisasi. Meskipun setiap organisasi memiliki perbedaan dan keunikan masing masing namun pada dasarnya tetap

berasal dari kombinasi dari tipe tipe umum ¹ budaya organisasi.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam perusahaan budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Berikut ini fungsi budaya organisasi berdasarkan pendapat Robbin (2003) yaitu:

- a. ⁶⁷ Menjadi tapal batas, budaya menjadi pembeda dari suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Menjadi identitas anggota organisasi.
- c. Mempermudah membangun komitmen pada hal yang lebih luas dibanding untuk diri pribadi dan juga kemantapan sistem sosial. Budaya menjadi perekat sosial, mempersatu organisasi melalui standart tepat untu para anggota. ¹³⁶
- d. Menjadi tempat memaknai, mengendalikan, memandu dan membentuk sikap para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) bahwa budaya organisasi berfungsi untuk membantu integrasi internal dan adaptasi eksternal. Masalah adaptasi eksternal diselesaikan dengan pengembangan pengetahuan mengenai misi dan strategi organisasi. Dan untuk intrgasi internal diselesaikan dengan membangun komunikasi, menentukan standart reward dan sanksi, kriteria karyawan, dan pemantauan kegiatan internal organisasi.

Dalam setiap lembaga pendidikan memiliki budaya yang berbeda di dalamnya. Cakupan dalam budaya berupa norma, nilai, keyakinan, kebiasaan, kepribadian dan sikap yang dianut yang menjadi gambaran lembaga. Budaya menjadi sebuah cara unik lembaga dalam menjalankan programnya. Di dalam budaya, solidaritas komitmen dan

produktifitas diciptakan oleh dimensi manusia saat pembuatan strategi. Budaya lembaga berperan sangat strategis bagi lembaga, mendorong peningkatan keefektifitasan, khususnya kinerja manajemen, keuangan, dalam jangka waktu pendek maupun panjang.

Manfaat akan budaya lembaga yang ditinjau dari segi manajemen strategi yaitu budaya dijadikan sandaran keberhasilan lembaga, tingkat dukungan bahwa strategi diterima dari aspek budaya lembaga. Strategi yang memerlukan perubahan budaya lebih menarik. Setiap kali dua lembaga menyatu, menjadi sangat penting untuk mengevaluasi dan mempertimbangkan hubungan budaya dengan strategi yang digunakan.

1. Menentukan Kegiatan dalam Dinamika lembaga

Setiap pola budaya lembaga akan memberikan pilihan dalam praktik manajemennya. Pemilihan manajemen yang digunakan harus didasarkan pada hal rasional, efisien, efektif dalam mencapai banyaknya tujuan lembaga Berkaitan dengan hal tersebut berikut ini beberapa hal yang baiknya dilakukan oleh sebuah lembaga diantaranya:

a. Mengabaikan pola budaya tersebut

Strategi ini tidak dianjurkan, karena sering kali menghasilkan SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang tidak terpakai, kegagalan kepemimpinan, dan berbagai masalah lain.

b. Berusaha memperkuat pola usaha tersebut

Strategi ini sangat penting untuk unsure budaya yang sangat diperlukan, namun belum begitu meresap bagaimana mestinya. Sering hal ini terjadi dalam

lembaga yang mempunyai sejarah keunggulan dan yang berkembang pesat.

c. Mengelola pola itu

Strategi ini meliputi penentuan cara untuk mencapai hasil yang diinginkan sehingga dapat menggantikan pendekatan sekarang yang tidak sesuai dari segi budaya.

d. Mengubah sasaran, strategi, dan lain-lain dari lembaga apabila tidak sesuai dengan budaya

Strategi ini memberikan peringatan bahwa harapan kadang-kadang tidak realistis atau strateginya yang disusun secara keliru. Dalam hal ini, perlu merumuskan kembali tujuan dan strategi merancang kembali sistem dan lain-lain untuk menyesuaikan dengan budaya.

e. Berusaha mengubah pola budaya yang bersangkutan

Strategi ini tergolong kasar. Mengembangkan sebuah budaya membutuhkan waktu yang lama, dan mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi untuk merubahnya. Namun ada fakta bahwa unsure budaya lembaga dapat diubah. Banyak energy yang dibutuhkan untuk mengubah budaya, maka penting sekali memusatkan perhatian pada unsure yang dianggap paling penting.” (Budi H, 2014)

2. Strategi atau Model Penelitian Budaya

Beberapa Strategi atau model penelitian budaya yang dapat menjadi pilihan untuk digunakan diantaranya, etnometodolog, etnografi, fenomenologi, atau *grounded theory*. Berbagai model ini dapat terkait dengan teori yang hendak disiapkan. Strategi yang disebutkan sebelumnya memiliki arah dan implikasi berbeda

didalamnya. Berikut ini penjelasan mengenai model penelitian budaya tersebut:

- a. “Fenomenologi. Penelitian model ini menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang alami. Sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau fenomena yang dikaji.
 - b. Etnografi. Etnografi adalah uraian dan penafsiran suatu budaya atau sistem kelompok sosial. Peneliti menguji kelompok tersebut dan mempelajari pola perilaku, kebiasaan dan cara hidup. Etnografi merupakan sebagai proses dimana dalam pengamatan tersebut, peneliti terlihat dalam keseharian hidup melalui wawancara satu persatu dengan anggota kelompok tersebut.
 - c. *Ground Theory*. Pada penelitian dengan menggunakan strategi ini, peneliti langsung terjun ke lapangan tanpa membawa rancangan konseptual, teori, dan hipotesis tertentu.
 - d. Etnometodologi. Etnometodologi adalah studi tentang bagaimana individu menciptakan dan memahami kehidupan sehari-hari. Etnometodologi merupakan strategi yang dapat dilakukan melalui analisis wacana. Misalnya bagaimanans pola interaksi, cara berpikir, dan perasaan mereka.” (Endraswara,2006)
3. Memahami Hubungan Mendasar Antara Strategi dan Budaya lembaga
 - a. Pengaruh budaya lembaga terhadap strategi perubahan

Perumusan, keputusan dan sampai implementasi strategi dalam sebuah lembaga seluruhnya dipengaruhi oleh keadaan budayanya secara signifikan. Menurut pendapat Wijaya (2017),

“Budaya lembaga secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan baik ditingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan didalam lembaga itu sendiri.

Secara umum asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma yang dipegang lembaga secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan kebijakan lembaga.

Pola mental berpengaruh pada strategi lembaga yang akan diterapkan, dan keputusan lembaga dalam memilih dan menentukan strategi lembaga yang paling pas bagi lembaga.

Secara lebih rinci, budaya lembaga akan mempengaruhi strategi lembaga dalam hal-hal berikut ini: 1) Budaya lembaga mempengaruhi cara manajemen lembaga didalam mengumpulkan informasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, 2) Budaya lembaga mempengaruhi cara pandang lembaga terhadap kejadian-kejadian yang terjadi didalam lembaga, 3) Budaya lembaga mempengaruhi cara interpretasi atas hal-hal yang terjadi didalam lingkungan internal dan eksternal, 4) Budaya lembaga mempengaruhi lembaga didalam memilih strateginya.

Berdasarkan persepsi atas lingkungan dan sumberdaya yang dimiliki, maka strategi dipilih yang paling sesuai dengan lembaga. Nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang lembaga akan turut mempengaruhi lembaga di dalam pemilihan strategi.

Dapat dipahami bahwa budaya lembaga memiliki peran yang penting dalam strategi lembaga, mulai dari analisis strategi sampai pada implementasi strategi. Budaya lembaga yang tidak selaras dengan strategi lembaga biasanya akan menjadi hambatan bagi pengimplementasian strategi.

Ada beberapa alternatif respon yang dapat dilakukan lembaga bilamana terjadi ketidakselarasan antara budaya dengan strategi lembaga diantaranya memodifikasi budaya lembaga untuk dapat beradaptasi dengan strategi, memodifikasi strategi lembaga untuk dapat beradaptasi dengan budaya lembaga, dan merubah rencana implementasi strategi.”

b. Pengaruh strategi terhadap budaya lembaga

Keputusan strategi perusahaan juga memiliki pengaruh terhadap budaya, pengaruh tersebut berdasarkan pada norma dan nilai yang dianut lembaga. Keselarasan yang konsisten antara strategi dan budaya lembaga akan mampu memperkuat nilai dan norma dalam lembaga.

Implementasi strategi memerlukan serangkaian kegiatan yang bersifat operasional yaitu berupa pekerjaan dan tugas tertentu yang perlu dilakukan oleh para karyawan atau para manajer (Wijaya, 2017).

Jadi, aspek budaya dalam memilih strategi ada tiga yaitu menentukan kegiatan dalam dinamika lembaga, strategi atau model penelitian budaya, dan pemahaman akan hubungan dasar antara budaya dan strategi dalam lembaga.

D. Politik dalam Pemilihan Strategi

Para penyusun strategi memiliki tanggung jawab utama akan politik dalam pemilihan strategi, politik ini digunakan sebagai panduan mengembangkan koalisi, menjaga konsep tim agar tetap menyeluruh, dan mampu merangkul individu maupun kelompok penting. Ada empat macam strategi yang sudah digunakan dapat membantu, yaitu:

1. Ekuifinalitas

Prinsip yang dipegang dalam ekuifinalitas berdasar pada teori manajemen modern yaitu berupa asumsi bahwa dalam mencapai sebuah tujuan dapat menggunakan cara yang berbeda beda. Dalam ekuifinalitas hasil akhirnya yang menjadi fokus, bukan memaksakan metode tertentu dalam meraih keberhasilan.

2. Memuaskan

Maksud dari kepuasan ialah upaya untuk memenuhi suatu hal agar menjadi memadai. Kotler berpendapat bahwa kepuasan diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa yang dialami seseorang setelah mengetahui perbandingan persepsi harapan dan hasil kerjanya. Sehingga memuaskan merupakan mampu mencapai hasil yang dirahapkan dengan menggunakan strategi yang dapat diterima dengan lebih baik (Srianjani,2015).

3. Generalisasi

Menyimpulkan suatu hal dari yang khusus ke suatu hal yang umum disebut generalisasi. Generalisasi ini sapat digunakan sebagai dugaan sementara (hipotesis Deskriptif) (Madjid & Wahyudi, 2014).

4. Fokus pada isu-isu yang lebih baik

Menitik fokuskan kepetingan jangka panjang menjadi suatu hal yang baik. Berdasar pada sudut pandang jangka panjang pembangunan, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan yang berkesinambungan, lembaga perlu memperhatikan beberapa aspek seperti kesesuaian fisik, kapasitas lahan juga aspek kelestarian lingkungan.

Upaya yang dilakukan untuk peningkatan kesejahteraan lembaga baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang sangat penting diperhatikan agar tidak saling mengorbankan kepentingan satu sama lain.

5. Menyediakan akses politik pada isu-isu yang penting

Yaitu menyediakan akses politik yang memberikan para penyusun strategi informasi dengan menggunakan cara lain dan memiliki manfaat untuk mengelola perilaku intervensi (upaya untuk mengubah perilaku) (Rustiadi Dkk, 2018).

Jadi, ada lima aspek politik dalam pemilihan strategi yang harus diperhatikan seperti yang telah disebutkan diatas. Apabila kelima aspek tersebut dijalankan maka akan memberikan dampak positif bagi suatu lembaga.

E. Implementasi Merumuskan Alternatif Strategi yang Sesuai dalam Pendidikan

Prim Masrokan menjelaskan bahwa “formulasi strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya”²⁴ Formulasi yang dimaksudkan yaitu perumusan visi, misi, nilai, identifikasi internal dan eksternal lingkungan serta penentuan kesimpulan dari analisis berbagai faktor.

“Adapun formulaasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, yaitu : Formulasi Visi dan Misi Sekolah, di awal pembangunan sebuah lembaga pendidikan biasanya didasarkan pada pemikiran dan keyakinan bahwa organisasi yang baru tersebut dapat menawarkan produk atau jasanya kepada konsumen dalam suatu daerah atau wilayah tertentu. Cerminan gagasan dasar tersebut berupa visi dan misi” (Kurniawati, 2017).

Visi dan juga misi ialah pernyataan yang menjadi gambaran apasaja rencana, sasaran dan tujuan yang ingin dilakukan oleh sebuah lembaga. Visi dan juga misi dibuat langsung oleh internal lembaga (Nazarudin, 2017). Yang perumusannya dilaksanakan setelah melakukan penilaian pada lingkungan lembaga. Untuk mencari apa saja kebutuhan mendasar yang diperlukan oleh lingkungan pendidikan. Internal dan eksternal lingkungan menjadi fokus dalam penilaian ini. Dimana eksternal lingkungan meliputi politik, ekonomi, sosial budaya juga teknologi serta hal lain yang yang mungkin berpegaruh. Peluang dan ancaman menjadi hasil penilaian eksternal lingkungan ini. Sedangkan internal lingkungan berupa kekuatan dan juga kelemahan yang ada dalam lembaga (Kurniawati, 2017).¹³

Jadi dalam pendidikan salah satu indikator kualitas suatu lembaga pendidikan adalah visi dan juga misi yang dimiliki lembaga. Visi dan misi ini menjadi ciri khas yang dimiliki oleh lembaga. Yang perumusannya musti mempertimbangkan internal dan eksternal lingkungan yang mungkin menjadi penghambat atau pendukung pengimplementasian program yang akan dijalankan. Perumusan visi dan misi ini merupakan strategi dari lembaga pendidikan untuk menarik minat peserta didik maupun donatur dari luar sehingga tertarik untuk terlibat dan berkontribusi dengan lembaga pendidikan yang bersangkutan sehingga bisa saling menguntungkan semua pihak berupa income dan outcome yang didapat dan dihasilkan dari kerjasama yang telah dilakukan.

1. Perumusan Tujuan dan Target Sekolah

Akdon menegaskan bahwa target/sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategi yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

2. Penentuan Strategi Organisasi Sekolah

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi tersebut mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya” (Kurniawati, 2017).

Jadi, setelah perumusan visi dan misi langkah selanjutnya dalam perumusan manajemen strategi di sekolah adalah penentuan tujuan dan target yang akan dicapai

sekolah. Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai di kemudian hari, sedangkan target merupakan waktu atau sasaran yang telah ditentukan sekolah untuk diwujudkan. Setiap sekolah memiliki tujuan dan target jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang akan dicapai. Untuk merealisasikan visi, misi, tujuan dan target maka sekolah mencari alternatif dan strategi apa yang tepat untuk dilakukan.

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI PADA BIDANG MANAJEMEN DAN OPERASI

A. Karakteristik Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan perwujudan dari pemahaman personal lembaga terhadap berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Dalam prosesnya terdapat kemungkinan untuk mencakup secara menyeluruh dari dinamika budaya, struktur dan sistem manajemen yang ada pada lembaga (Widodo, 2009).

Mengacu dalam dunia pendidikan bertaraf juga memiliki karakter dan implementasi tersendiri dimana akar dari pengimplementaian pendidikan karakter di Negara Indonesia ialah dari pendapat-pendapat yang ada di Indonesia dan juga berpegang pada Pancasila. Penolakan tegas akan isu yang mengatakan bahwa terdapat anggapan sudah tidak relevannya pancasila dengan reformasi, dunia modern dan perubahan global harus dilakukan (Rosidatun, 2018).

Rosidatun (2018) juga menambahkan bahwa memiliki karakter menjadi hal penting dan vital bagi setiap orang agar tujuan hidupnya terwujud. Dalam hal ini karakter juga bisa disebut sebagai golongan hidup untuk mengetahui ciri khasnya masing-masing, begitu pula dengan pendidikan yang memiliki karakter tersendiri strategi-strategi yang ada dari perencanaannya, peraturannya, pelaksanaannya, dan penerapannya dalam sekolah atau pendidikan tersebut, sehingga akan menghasilkan mutu yang baik dan di kenal dengan masyarakat.

Bagi peserta didik, adanya pendidikan dimaknai sebagai bagian dari usaha untuk mengembangkan seluruh kompetensi yang mereka miliki. Dalam terkait dengan implementasi pendidikan karakter akan memiliki peran penting. Kaitan kecakapan yang diperlukan dalam pembelajaran dan pengembangan pikiran, maka diperlukan beberapa penguasaan, diantaranya: (1) mampu memecahkan masalah dengan berfikir kritis, (2) cakap berkomunikasi dengan orang lain, (3) memiliki pemikiran inovatif dan kreatif, (4) mampu menjalin kolaborasi dan kerjasama, (5) belajar secara konseptual dan (6) cakap akan perkembangan informasi dan media (Rosidatun, 2018).

Dari beberapa kecakapan di atas bahwasannya jika dalam pendidikan terutama guru dapat menerapkan dan memahaminya maka akan terciptanya karakter yang baik untuk para peserta didik dan dalam pengimplementasiannya akan teratur. Makna yang terkandung dalam karakter ialah cara seseorang dalam berperilaku dan berfikir, setiap orang memiliki karakter yang khas untuk menjalani hidup, melakukan kerjasama dengan orang lain dalam keluarga, kemasyarakatan, maupun dalam dunia pendidikan (Rosidatun, 2018).

Menurut Rosidatun (2018), Dari setiap individu sendiri yang bertanggung jawab atas setiap akibat dari keputusannya, mulai dari cara berpikrinya dan tindakan atau perilaku yang dia lakukan. Apalagi menumbuhkan karakter yang baik terhadap peserta didik dimana di pandu oleh guru sehingga anak tersebut akan tumbuh sebagai seorang yang berkahlak mulia, maka dari itu dalam pengimplementasian karakter pendidikan itu sangat lah penting sekali.

Secara akademik, gagasan untuk melaksanakan pendidikan karakter memberi inspirasi baru bagi para ilmuwan pendidikan, akademis dan praktisi Indonesia untuk menelaah lebih jauh tentang hal tersebut. Dengan melakukan cara ini kemungkinan besar akan menimbulkan berbagai macam karakter pengimplementasiannya di dalam dunia pendidikan, sehingga pemahamannya akan semakin luas (Yauni, 2018).

Dan lebih lanjut Yauni (2018) mengatakan bahwa terdapat strategi yang dalam pelaksanaannya dapat berlaku secara umum menyesuaikan kondisi sekolah secara menyeluruh. Dengan merencanakan strategi akan lebih mudah tujuan dan keinginan untuk lebih maju sehingga akan menghasilkan yang terbaik pula dalam pengimplementasi karakteristiknya. Juga melihat dari suasana yang ada pada suatu sekolah tersebut menciptakan kenyamanan dan keamanannya.

B. Tujuan Tahunan

Tujuan dari pelaksanaan usaha dan penggunaan waktu kerja ialah untuk memastikan bahwa tujuan tahunan yang telah diumumkan tervisualisasi dengan baik dan juga konsisten, serta mendukung jalannya implementasi strategi. Karena bukan hanya sekedar stempel belaka proses persetujuan, perevisian atau penolakan dari rumusan tujuan tahunan yang diajukan. Dimana ini sebagai strategi untuk merencanakan sesuatu yang baik ke masa depan (Hubeis & Najib, 2008).

Isi dari tujuan tahunan menjadi patokan dalam melakukan tindakan yang diambil, arah pelaksanaan, penyaluran usaha dan juga aktivitas yang dijalankan anggota

lembaga Tujuan tahunan dijadikan sebagai acuan pengesahan dalam pengambilan keputusan lembaga pendidikan didepan *stakeholder*. Tujuan tahunan juga dilihat sebagai kinerja yang menentukan insentif untuk manager dan karyawan dengan memberikan dasar desain untuk sebuah lembaga agar memiliki acuan yang baik (Hubeis & Najib, 2008).

Dalam rancangan manajemen strategi juga terdapat tujuan untuk jangka pendek, tujuan ini dijadikan tonggak dalam mencapai tujuan jangka panjang lembaga. Tujuan tahunan sama dengan tujuan jangka panjang yang harus terstruktur, memiliki nilai, *challenging*, konsisten namun juga realistis serta di prioritaskan. Inilah yang di maksud dengan tujuan tahunan yang juga sangat penting dalam suatu lembaga termasuk lembaga pendidikan. Biasanya kalau dalam lembaga pendidikan menggunakan tujuan tahunan misalnya jangka pendek menerapkan visi misi dimana untuk mencapai jangka panjang atau kemas depan (Sarinah & Mardalena, 2017).

Lebih lanjut Sarinah & Mardalena (2017) juga menambahkan bahwa Tujuan tahunan menjadi hal penting dalam startegi pelaksanaan sedangkan untuk tujuan jangka panjang sangat penting dalam proses perumusan strategi. Mengembangkan untuk mencapai strategi dalam lembaga pendidikan dapat menggunakan tujuan tahunan tersebut, yang salah satunya memiliki perencanaan yang efektif dan sasaran yang yang tepat.

C. Kebijakan-Kebijakan

Kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen strategi yang dilakukan salah satunya adalah pelatihan. Di dalam

pasti ada yang namanya pelatih yang mana seorang pelatih itu harus :

1. Pelatih harus menguasai materi. Keseriusan pelatih dalam menguasai materi sangat penting, karena jika seorang pelatih saja tidak menguasai apa yang akan dia sampaikan bagaimana peserta akan bisa menerima ilmunya. Seorang pelatih juga harus sabar menghadapi segala guncangan dari peserta. Contohnya : seorang guru yang akan mengajar dikelas.
2. Pelatih harus memahami kemauannya peserta. Dalam pembelajaran yang aktif pelatih dan peserta memiliki rasa saling memahami satu sama lainnya. Contohnya : seorang guru tidak hanya memberikan materi kepada peserta didik akan tetapi juga bisa memahami disaat kejenuhan peserta didik (Musfah, 2018).

Jika kebijakan dipandang dengan akademis tidak berhenti hanya pada tataran manajemen pelayanan. Etika dan moral masyarakat juga perlu dibenahi melalui peningkatan mutu pendidikan yang layak dan mencerdaskan generasi perubahan bangsa. Dari kebijakan akademis ini ada yang perlu di perhatikan antara lain :

1. Fokus pemerintah harus berpikir kearah masa depan (jangka panjang), karena sepertinya saat ini pemerintah masih terlalu dini dlam membicarakan urusan-urusan mutu dalam pendidikan.
2. Gejolak sosial yang melanda masyarakat Indonesia merupakan isu penting yang selalu menarik untu diangkat.
3. Dalam menelaah berbagai isu internasional, pemerintah masih tekesan buang muka dalam pengembangan pendidikan (Ali, 2017).

D. Penyesuaian Struktur dan Strategi

Menjelaskan masalah struktur dalam implementasi suatu strategi dipandang sebagai sesuatu yang mutlak perlu karena mengurai kan secara jelas tindakan-tindakan sepsifik yang harus dilakukan dalam implementasi. Menurut Chandler (1966), membutuhkan penyesuaian struktur lembaga baru, kalau ingin sukses. Kurang bijaksana untuk tetap berpegang pada struktur lama dalam mengimplementasikan strategi (Salusu, 1996).

Dalam dikaitkan dengan pendidikan penyesuaian struktur harus berdasar dengan strategi yang ada. Baik dari struktur kurikulum, struktur peraturan, dan sturktur organisasinya. Kemajuan dan meningkatnya kualitas pendidikan tergantung pada penyesuaian strukturnya serta pelaksanaan strateginya. Baik dalam hal ini akan menghasilkan yang terbaik pula begitupun sebaliknya.

Contoh dilingkungan pendidikan adalah perubahan besar-besaran di suatu sekolah tersebut. Menyusun suatu strategi baru tentang efisiensi untuk memungkinkan fleksibilitas penyusunan program, menghilangkan duplikasi program, dan sumber budayanya. Penetapan struktur yang dipilih biasanya didasarkan atas tiga faktor kunci yaitu :

1. Besarnya lembaga
2. Kompleksitas dan teknologi yang digunakan lembaga
3. Strategi yang didalamnya yang tergambar struktur mana yang sesuai dengan strategi itu (Salusu, 1996).

Dari ketiga faktor tersebut dapat dilihat dengan penyempurnaan atau modifikasi struktur, sehingga akan memudahkan untuk membuat struktur dalam suatu lembaga pendidikan.

Penyesuaian terhadap situasi baru dalam hal struktur kognitif ini terdapat beberapa hal khususnya dalam proses pembelajaran diantaranya meliputi:

1. Melakukan identifikasi dan penetapan untuk spesifikasi dan pengelompokan dari perubahan perilaku dan kepribadian dari peserta didik apakah sudah sesuai yang diharapkan.
2. Menentukan pilihan jenis pendekatan pembelajaran yang akan digunakan yang sesuai dengan pandangan hidup yang dianut masyarakat.
3. Menentukan pilihan dan penetapan langkah langkah dan metode pembelajaran yang dirasa paling efektif (Sadijan, 1979).

E. Restrukturisasi dan Engineering

Strukturisasi dan engineering ini untuk meningkatkan kualitas dan kualitas penghargaan yang akan diperoleh dari investasi waktu dari hari-hari dan apa yang akan dilakukan. Ketika seorang manajer mengambil alih tanggung jawab atas karirnya disitulah seorang manajer mulai berpikir dalam pola perencanaan strategis. Semua perencanaan strategis itu semua terdapat taktik jangka pendek dan jangka panjang (Tracy, 2005).

Dikaitkan dalam pendidikan restrukturisasi dan engineering ini bersangkutan pada kerangka strukturnya, perwujudan dengan pola-pola yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Besar kecilnya tanggung jawab yang di ambil dari seorang kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah tersebut, dengan memiliki perencanaan yang tepat dan tidak melenceng dari yang ditetapkan.

Mengembangkan wewenang pendidikan baik internal maupun eksternal.

F. Menghubungkan Kinerja dan Pembayaran Dengan Strategi

Meningkatkan acuan berkembang dalam suatu lembaga pendidikan bersangkutan dengan kinerja guru dan proses pembayarannya di suatu sekolah tersebut. Kurangnya ketersediaan yang ada maka akan mengurangi juga kualitas yang ada di sekolah tersebut, karena hal ini sangat penting dalam untuk membangun ke masa depan. Dimana dalam kinerja dan pembayaran ini juga harus di lakukan dengan stratei-strategi yang efektif sebagai tolak ukur kebijakan sekolah tersebut. Pendidikan sangat perlu yang namanya tenaga kerja bisa disebut tenaga pendidik yang mampu untuk memberdayakan sebagai seorang tenaga pendidik (Muniasi & Usman, 2009).

Sistem pembayaran yang akurat dengan menggunakan strategi tersendiri sehingga tidak ada kesalah pahaman dengan pembayarannya. Misalnya, pada pembayaran SPP, gaji guru dan sebagainya, itu harus terkontrol karena dalam pekerjaan seperti ini sangat butuh sekali yang namanya pengontrolan jika tidak dikontrol dan di awasi oleh atasan maka itulah sering terjadinya hasil yang tidak akurat. Begitupun dengan kinerjanya yaitu kinerja guru yang mengajar itu juga harus dikontrol oleh kepala sekolah dengan melihat strategi guru dalam proses belajar dan mengajar.

G. Mengolah Resistensi Perubahan

Meskipun sudah dilakukan pengkondisian, resisten terhadap perubahan bisa jadi tetap ada. Tidak bisa ditolak,

resisten secara alamiah selalu mangiringi setiap perubahan. Resisten penting untuk diperhatikan karena mampu menjadi penghambat perubahan dalam berbagai bentuk jika tidak ada pengelolaan yang baik (Susanto, 2018).

Susanto (2018) menambahkan, pemilihan strategi dapat ditentukan berdasarkan tingkatan resensi. Urutann ringkatan resensi ini dimulai dari yang paling lemah yaitu jalinan komunikasi dan edukasi, ajakan partisipasi, pemberian fasilitas dan dukungan, negosiasi, manipulasim kooperasi dan paksaan. Kumunikasi yang disampaikan pada pihak resisten harus berdasarkan hal yang relevan agar mengurangi kecemasan dan kekhawatiran akibat dari kesimpang siuran informasi.

Komunikasi penting untuk dibangun agar kesadaran mngenai urgensi dari perunahan dapat tumbuh. Hal tersebut bertujuan agar mengurangi resiko yang mungkin timbul ketika terjadi perubahan atau ketidaksuksesan hasil perubahan tersebut. Suatu kelompok akan kurang memiliki rasa kesatuan apabila tidak pernah merasakan menyelesaikan masalah yang dihadapi secara bersama sama dan saling bekerjasama. Oleh karena itu penting untuk sering menjalin sebuah komunikasi. Namun meski informasi mengenai sebuah perubahan diberikan tidak menjadi jaminan bahwa tidak aka nada resistensi. Terutama apabila pihak resisten kurang memiliki kompetensi memadai dalam menghadapinya. Untuk mengantisipasi hal tersebut perlu diberikannya pengetahuan tambahan dan pelatihan yang sesuai agar mengurangi kesenjangan yang terjadi (Susanto, 2018).

H. Menciptakan Strategi Yang Mendukung Kultur

Strategi yang ditetapkan kepala sekolah untuk membangun dan memperkuat kapasitas sekolah adalah dengan menciptakan suatu kultur sekolah yang mendukung pengembangan sekolah. Baik dalam respondennya bahwasannya kepala sekolah sangat penting dalam strategi kultur sekolah tersebut. Memainkan perannya dalam menciptakan berbagai kultur-kultur yang di terapkan (Raihani, 2010).

Peran kepalah sekolah dalam kultur ini juga memberikan arahan-arahan dan memberikan contoh bagaimana kultur tersebut harus diwujudkan. Sebagai contoh : mayoritas kepala sekolah menegakkan kedisiplinan, datang kesekolah pagi-pagi sekali dan meninggalkan sekolah setelah jm pelajaran usai. Inilah yang akan menciptakan kultur dari seorang kepala sekolah.

Contoh lainnya juga bahwasannya kepala sekolah melakukan pendekatan dengan guru-guru dan staf atau stakeholder lainnya mengajarkan kedisiplinan terhadap mereka, meningkatkan organisasi yang ada didalam sekolah tersebut, sehingga menciptakan prospek sekolah yang aman, nyaman dan damai. Adapun juga terdapat yang namanya kultur religius, dimana kultur religius ini tida dapat dipisahkan ialah kepedulian kepala sekolah terhadap religius guru dan siswa. Kepala sekolah menekankan guru dan staf untuk memiliki visi yang sama dalam membangun moralitas siswa. Secara keseluruhan, sebagaimana diyakini oleh dan diperkuat dimaksudkan untuk mendukung pengembangan sekola secara keseluruhan.

BAB VIII

IMPLEMENTASI STRATEGI PADA 118 BIDANG PEMASARAN KEUANGAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI KEUANGAN

A. Bidang Pemasaran

Parise, Guinian, dan Weinberg mengungkapkan bahwa, terdapat Prinsip-prinsip baru dalam pemasaran yaitu sebagai berikut:

1. Berkomunikasi dengan pelanggan hanya melalui pemasaran
2. Memberikan alasan untuk ikut berpartisipasi kepada pelanggan.
3. Ikut bergabung dengan percakapan website lembaga lain
4. Lebih baik mencari banyak pelanggan dari pada fokus menjual banyak barang.
5. Biarkan percakapan online bebas mengalir
6. Mencari ahli marketing andal yang tidak hanya mampu marketing, teknologi dan interaksi sosial.
7. Memanfaatkan dengan baik obrolan dan juga pesan singkat.

B. Bidang Keuangan/Akuntansi

1. Mendapatkan Modal untuk Melaksanakan Strategi

Modal tambahan sering kali dibutuhkan dalam proses implementasi strategi yang berhasil. Selain berasal dari laba bersih hasil perasi dan penjualan asset lembaga modal tambahan juga dapat diperoleh dari ekuitas dan hutang. Terdapat teknik yang bisa digunakan untuk

menentukan alternative terbaik antara menggunakan hutang, saham atau gabungan dari keduanya sebagai sumber tambahan modal untuk penerapan strategi yaitu dengan menggunakan *Analisis An Earnings Per Share / Earnings Before Interest and Taxes (EPS/EBIT)*. Dengan menggunakan teknik ini lembaga dapat melihat perbandingan dampak antara hutang dan saham dari berbagai asumsi teknik EBIT ini.

Teknik analisis ini sangat berguna untuk menentukan keputusan biaya modal yang dibutuhkan untuk setiap penerapan strategi. Teknik analisis ini berkaitan erat dengan pergerakan naik turunnya saham, suku bunga dan juga harga obligasi, karena saat harga dari saham tertekan, penggunaan hutang akan lebih pas dijadikan modal. Namun ketika suku bunga tinggi, pergerakan saham menjadi lebih menarik digunakan.

2. Proyeksi Laporan Keuangan

Dalam proses implementasi strategi agar memungkinkan lembaga dapat mengkaji harapan hasil dari berbagai pendekatan dan tindakan diperlukan adanya analisis proyeksi laporan keuangan. Langkah langkah yang perlu dilakukan dalam melaksanakan proses analisis proyeksi keuangan ini ialah sebagai berikut

- a. Menyiapkan laporan laba rugi yang akan diproyeksi yang dimulai dengan membuat perkiraan penjualan yang paling akurat.
- b. Memperkirakan nilai dari harga pokok penjualan dan item beban menggunakan metode persentase. Dengan melihat acuan presentasi masa sebelumnya.
- c. Menghitung proyeksi dari laba bersih
- d. Laba bersih yang di hasilkan dikurangi terlebih dulu dengan laba bersih dividen yang masih harus dibayarkan di tahun itu. Sisa dari laba bersih tersebut

ialah laba ditahan, yang kemudian laba ditahan tersebut ditambahkan laba ditahan tahun sebelumnya ke dalam neraca

- e. Membuat proyeksi dari item dalam neraca. Dimulai dari laba ditahan, perkiraan ekuitas, kewajiban lancar, kewajiban jangka panjang, total kewajiban, total asset, aktiva tetap dan juga aktiva lancar dari lembaga.
- f. Berikan penjelasan/keterangan terhadap laporan yang diproyeksikan.

3. Anggaran Keuangan

Rincian keluar masuknya dana dalam kurun waktu tertentu disebut dengan anggaran keuangan. Anggaran keuangan menjadi salah satu metode penentu bagaimana langkah yang perlu dijalankan agar implementasi strategi dapat berhasil baik. Anggaran keuangan dianggap sebagai metode paling produktif dan dapat menguntungkan sumberdaya lembaga. Terdapat beberapa jenis anggaran keuangan diantaranya anggaran operasional, anggaran pabrik, anggaran modal, anggaran laba, anggaran kas, anggaran tetap, anggaran fleksibel, anggaran penjualan, anggaran variabel, anggaran divisi dan anggaran biaya.

4. Mengevaluasi Nilai Suatu Bisnis

Pusat dari implementasi strategi ialah proses evaluasi nilai suatu bisnis. Hal itu dikarenakan, strategi intensif, integrasi dan diversifikasi umumnya pengimplementasiannya dengan akuisisi dari bisnis lain atau menjual bisnis yang ada. Nilai suatu bisnis dapat ditentukan menggunakan beberapa metode. Metode tersebut dikelompokkan menjadi terdiri dari tiga pendekatan yaitu, apa yang dimiliki, apa yang dihasilkan dan apa yang dibawa lembaga perusahaan ke dalam pasar dagang.

C. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang penelitian dan pengembangan memiliki tiga pendekatan utama dalam implementasi suatu strategi diantaranya:

1. Pelopor dari proram lembaga pendidikan yang menggunakan teknologi terbaru
2. Peniru inovatif dari produk sukses, yang dapat mengurangi resiko dan biaya awal
3. Produsen biaya minimalis dengan tetap membuat progam lembaga pendidikan yang sama namun berbiaya lebih murah dari pada produk yang pernah dikenal dan ditawarkan.

D. Bidang Sistem Informasi Keuangan

Sistem informasi keuangan ialah sistem informasi yang dirancang untuk menyediakan informasi mengenai arus uang bagi para pemakai di seluruh lembaga. Secara umum sistem informasi keuangan memiliki sistem pemasukan yang terdiri dari subsistem data processing didukung oleh internal audit sub system yang menyediakan data dan informasi internal.

Secara teori, penerapan sebuah sistem informasi memang tidak harus menggunakan komputer dalam kegiatannya. Tetapi pada prakteknya tidak mungkin sistem informasi yang sangat kompleks itu dapat berjalan dengan baik jika tanpa adanya komputer. Sistem informasi akan mampu menyediakan informasi yang berkualitas, tepat, cepat, dan akurat sesuai dengan manajemen yang membutuhkannya.

BAB IX EVALUASI STRATEGI

A. Pengertian Evaluasi

Definisi evaluasi secara istilah menurut Arikunto (2015) ialah “kegiatan terencana untuk mengetahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya di bandingkan dengan tolak ukur memperoleh kesimpulan.” Definisi lain menyebutkan bahwa evaluasi ialah penelitian sistematis yang berisi tentang manfaat dan kegunaan dari beberapa buah objek (Napis, 2000). Sedangkan menurut Stufflebeam dalam Daryanto (1999) evaluasi merupakan “the process of delineating, obtaining and providing useful information for judging decision alternatives” yang artinya evaluasi ialah sebuah proses yang menjadi gambaran, memperoleh dan menyajikan informasi yang memiliki kegunaan untuk memberikan alternatif keputusan.

Dalam kamus istilah manajemen, evaluasi adalah proses bersistem obyektif yang menganalisa sifat dan ciri pekerjaan di dalam lembaga. Menurut Provos mendefinisikan evaluasi sebagai “perbedaan apa yang ada dengan suatu standart untuk mengetahui apakah ada selisih” (Daryanto, 1999). Menurut Anne Anastasi dalam Aji & Sirorit (1989) mengartikan evaluasi sebagai “a systematic process of determining the extent to which instructional objectives are achieved by pupils” yang artinya evaluasi ialah kegiatan penilaian yang terencana, teratur dan terarah serta bertujuan jelas bukan hanya sekedar penilaian aktifitas dadakan. Sedangkan menurut Wond And Born dalam Sudijono (2009) “evaluatin is refer to the act or process to dermining the

evaluate of something” maksud dari pengertian evaluasi diatas ialah bahwa evaluasi mengacu pada tindakan menentukan nilai. Tindakan disini maksudnya langkah yang dilakukan seorang evaluator pada terhadap suatu kejadian. Langkah yang diambil evaluator tersebut dilakukan untuk member makna agar nantinya terdapat proses lanjutan yang didasari dengan integritas dan objektivitas.

Dari pengertian evaluasi yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat diambil benang merah bahwa evaluasi merupakan proses mempertimbangkan seperangkat kesepakatan kriteria untuk menilai sesuatu. Atau dapat dikatakan juga evaluasi ialah usaha pengukuran objektif dalam mencapai sesuatu yang telah direncanakan sebelumnya.

Sudijono (2009) menambahkan bahwa Evaluasi memiliki beberapa tujuan yang hendak dipenuhi yaitu:

“Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak member informasi dalam member kebijakan dan keputusan member informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada. Serta Memberi informasi untuk tim Pembina atau penasihat, untuk klien, untuk dewan direktur, untuk member dana atau seponsor.”

Terdapat dua fungsi dari pelaksanaan evaluasi yaitu:

1. Fungsi Formatif

“Evaluasi ini ini di pakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (Program, orang, produk, dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk memberikan informasi yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan

tentang perkembangan program termasuk perubahan revisi semacam itu” Sudijono (2009).

2. Fungsi Sumatif

“Evaluasi ini dipakai untuk mempertanggung jawabkan, keterangan seleksi atau lanjutan, dan dilakukan pada akhir program untuk member informasi kepada konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Evaluasi sumatif mengarah kearah keputusan tentang kelanjutan program berhenti, atau program diteruskan” Sudijono (2009).

B. Kriteria-kriteria Evaluasi Strategi

116 Menurut Richard P. Rumelt (dalam Nilasari 2014 : 153) ada empat kriteria dalam mengevaluasi strategi, yaitu :

1. *Kesesuaian (Consonance)*, sebuah strategi baiknya dapat merepresentasikan keterkaitan antara internal dan eksternal lembaga juga dinamikanya. Harus terdapat kesesuaian antara keduanya.
2. *Keunggulan (Advantage)*, dalam strategi baiknya mampu memberikan keunggulan persaingan. Pemanfaatan Sumber daya, keahlian dan posisi akan dapat menghasilkan keunggulan dalam persaingan.
3. *Konsistensi (Consistency)*, kebijakan dan tujuan strategi agar selalu konsisten. Hal yang menjadi pedoman dasar kekonsistenan tersebut yaitu isu kebijakan, keberhasilan departemant dan persoalan mengenai manajerial.
4. *Kelayakan (Feasibility)*, saat pelaksanaan evaluasi strategi penting untuk dapat mengetahui kemampuan, keterampilan, bakat dan kompetensi yang dimiliki lembaga dan dapat dipergunakan dalam pelaksanaan stategi.

C. Karakteristik Evaluasi Strategi Efektif

Sebuah strategi dapat menjadi efektif apabila memenuhi beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ekonomis, telalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang diperoleh keduanya sama sama buruk. Daan juga kontrol berebih akan menjadi lebih berbahaya daripada kebaikan yang diperoleh
2. Mengacu pada tujuan lembaga.
3. Menyediakan informasi berguna mengenai pengaruh dan kendali karyawan pada manager.
4. Tepat waktu dalam menyediakan informasi. Informasi dapat dibutuhkan secara harian, mingguan atau bulanan. Terkadang pengukuran yang terlalu sering dan pelaporan yang cepat malah dapat mengganggu control daripada membantu control yang baik. Kontrol akan baik jika tepat dengan jangka waktu yang akan diukur.
5. Menyediakan gambaran asli kejadian. Contohnya ketika ekonomi menurun drastis, rasio produktifitas dan profitabilias dikhawatirkan dapat jatuh, meskipun manager serta karyawan telah bekerja sangat keras. Informasi dari proses evaluasi harusnya memfasilitasi tindakan dan harus mengarah pada orang yang bertanggung jawab untuk bertindak. Orientasi pengendalian baiknya berfokus pada tindakan bukan sekedar memberikan informasi (David, 2014).
6. Tidak mendominasi keputusan, namun dapat membantu kepercayaan dan pengertian bersama. Setiap departemen harus sukses saling menjalin kerjasama.
7. Sederhana. Jika sistem yang digunakan untuk evaluasi terlalu rumit akan membingungkan dan sedikit yang

dapat tercapai. Dalam evaluasi yang penting ialah kegunaan bukan kerumitan.

8. Komunikasi. Membangun komunikasi yang baik dan kekraban dengan lingkungan sekitar akan memudahkan informasi dapat terkumpul dan dapat membantu proses pengevaluasian lembaga.
9. Mampu meyakinkan peserta bahwa kegagalan dalam menyelesaikan tugas pada kurun waktu tertentu mencerminkan kinerja yang dilakukan.

Sistem evaluasi strategi ideal sulit sekali ditemukan, bahkan mungkin tidak ada. Keunikan karakteristik yang dimiliki lembaga, yang didalamnya mencakup gaya manajemen, tujuan, ukuran, masalah, dan kekuatan yang akan menentukan desain final untuk mengontrol sistem dan evaluasi strategi. Robert waterman menawarkan beberapa observasi agar dapat meraih kebrhasila kontrol sistem dan evaluasi startegi berikut ini:

1. Memperlakukan fakta sebagai teman dan kontrol sebagai membebaskan. Mampu mengenali dengan baik diri sendiri dan situasi persaingan.
2. Haus akan fakta. Mampu menemukan banyak informasi, menyukai segala yang menghilangkan keputusan dalam ruang lingkup pendapat, perbandingan juga peringkat.
3. Menjaga keakuratan kontrol keuangan dengan ketat. kontrol bukan dianggap sebagai beban namun sebagai pemeriksaan dan penyeimbang yang berguna sebagai pendorong kereatifitasan yan bebas.

D. Hakekat Evaluasi Strategi

Akhir dari proses manajemen strategi ialah didapatkannya keputusan yang berisi konsekuensi signifikan dan berjangka panjang. Salah mengambil keputusan akan berakibat kerugian besar yang mungkin sulit diperbaiki lagi. Sehingga telah menjadi kesepakatan bahwa adanya evaluasi strategi sangat penting, ketepatan waktu evaluasi akan menjadi pengingat manajemen jika terdapat permasalahan dan segera dapat diperbaiki. Proses pelaksanaan evaluasi strategi rumit dan juga sensitive. Kegiatan evaluasi strategi yang berlebihan akan menghabiskan banyak biaya dan membuat kontra produktif.

Penting untuk memastikan tujuan strategi ditetapkan tercapai dalam proses evaluasi strategi. Berikut ini tujuan dilakukannya evaluasi strategi:

1. Melakukan kajian pada landasan strategi bisnis lembaga. Yaitu dengan melakukan perbandingan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang menjadi harapan sebelumnya dan melakukan tindakan perbaikan agar hasil kinerja menjadi sesuai rencana.
2. Menjaga konsistensi, kelayakan dan kesesuaian strategi. Tujuan dan kebijakan awal harus konsisten. Memiliki kelayakan yang tidak menjadi beban untuk sumberdaya atau menyebabkan masalah rumit. Serta senantiasa sesuai mengacu pada apa yang menjadi kebutuhan perencanaan strategi dalam melakukan kajian pada trend evaluasi strategi.

Keberadaan strategi harus menjadi pendorong terciptanya keunggulan kompetitif bidang tertentu dan cara mempertahankannya melalui keunggulan yang dimiliki.

Berikut ini alasan diperlukannya sebuah evaluasi strategi diantaranya:

1. Evaluasi strategi perlu untuk dilakukan karena mengingat masa organisasi yang sulit diprediksi dan rentang waktu yang berkurang untuk secara tepat melakukan perencanaan.
2. Evaluasi strategi dalam prosesnya harus memicu pertanyaan asumsi, harapan, sasaran dan nilai strategi serta marangsang kreatifitas untuk mencari alternative formulasi criteria dalam evaluasi. Dan juga evaluasi strategi harus berkelanjutan.
3. Evaluasi strategi mengkaji kembali landasan strategi, mengembangkan matriks hasil revisi EFI & EFE. Hasil revisi dari matriks EFI harus berfokus pada kuat lemahnya manajemen, keuangan, produksi, penelitian pengembangan dan SIM dari hasil revisi matriks EFE harus memnunjukkan keefektifan strategi lembaga membaca peluang dan ancaman.
4. Evaluasi strategi menjadi pengukur kinerja dari organisasi. Dengan melakukan perbandingan antara harapan awal dan hasil nyata kinerja. Meakukan penyelidikan pada penyimpangan rencana. Penilaian prestasi perseorangan dan mengobservasi kemajuan pencapaian sasaran jangka panjang dan tahunan. Susunan kriteria mudah buktikan yang didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan kriteria kualitatif biasanya pada bidang rasio keuangan seperti laba, perkembangan aset, pangsa pasar ROI atau ROE. Penggunaan kriteria kuantitatif dalam pelaksanaannya memiliki dua potensi masalah yang mungkin akan muncul diantaranya, lebih mengacu pada tujuan tahunan

dibandingkan jangka panjang dan penggunaan metode akuntansi yang berbeda dapat menyebabkan perbedaan hasil yang diperoleh. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan membandingkan kinerja pada tiga hal yaitu kinerja lembaga per periode, pesaing, dan rata rata hasil lembaga.

BAB X

ISU-ISU LAIN MANAJEMEN STRATEGI

A. Etika Lembaga

Etika memiliki arti kebiasaan baik atau adat istiadat yang berasal dari kata ‘ethos’ dalam bahasa Yunani. Dalam kamus bahasa etika diartikan sebagai sebuah nilai benar atau salah yang dianut oleh masyarakat. Prangrangi (2017) mengartikan etika sebagai perangkat pandangan norma yang mengatur pola berfikir seseorang dalam melakukan tindakan yang juga dianut oleh golongan dan masyarakat. Sedangkan menurut pandangan Salmon dalam Prangrangi (2017, h.95) mengartikan etika sebagai Karakter seorang individu, yang didalamnya terdapat pengertian orang baik dan hukum bersosial yang menjadi aturan pengendalian diri serta batasan perilaku individu.

Etika bukanlah sumber ajaran tambahan pada materi moral namun adalah falsafah dan dasar pemikiran mengenai pandangan dan ajaran moral terhadap lingkungan yang ada (Pranrangi, 2017). Terdapat Pendapat lain yang diungkapkan oleh Keraf dalam Pranrangi (2017) bahwa pengetahuan etika ialah refleksi kritis dan rasional terhadap norma nilai moral sebagai penentu sikap dan perilaku manusia pribadi juga kelompok.

Dari pengertian etika yang telah diungkapkan sebelumnya dapat diambil benang merah bahwa etika merupakan sebuah ilmu mengenai baik buruk, hak dan kewajiban moral (akhlak) dari diri seorang individu yang utamanya setiap individu pasti berbeda.

Selanjutnya mengenai bisnis, dalam suatu teori sosial yang mengungkapkan bisnis adalah bagian sistem sosial kemanusiaan yang kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dan kelangsungan Hidup Manusia atau *Survival* (Rokan, 2013, hal. 13). Dicksee dalam Herita (2018) mengatakan bahwa bisnis merupakan aktifitas yang bertujuan mendapatkan keuntungan bagi yang berusaha dan memiliki kepentingan dalam aktifitas yang telah dilakukan. Menurut pendapat Urwuck & Hunt, bisnis ialah seluruh perusahaan yang melakukan produksi, pendistribusian atau penyedia barang dan jasa yang menjadi kebutuhan masyarakat serta mau dan mampu membeli produk perusahaan itu (Herita, 2018). Sedangkan dalam kamus bisnis mengartikan bisnis sebagai sebuah sistem ekonomi dimana terdapat pertukaran barang atau jasa dengan uang atau bentuk lain. Didalam bisnis untuk menghasilkan keuntungan dari penjualan produk dengan jumlah dibutuhkan investasi dan pelanggan. Bisnis dapat bersifat perorangan maupun kerjasama berkelompok (Herita, 2018, h. 3).

Berdasarkan pengertian bisnis diatas dapat disimpulkan bahwa bisnis ialah usaha menjual barang dan jasa oleh perseorangan maupun kelompok pada pelanggan, bisnis juga merupakan kegiatan produksi dan jual barang dan jasa sebagai pemenuh kebutuhan dalam masyarakat.

Sehingga pengertian etika bisnis ini merupakan uraian sistematis dimulai dari peneykeidikan dan perwujudan dari rangkaian prinsip normatif etika dalam menjalankan bisnis (Bertens, 2000, h. 32). Etika bisnis memiliki beberapa prinsip yang baiknya dilakukan diantaranya:

1. Jujur dalam takaran, Maksudnya dikatakan jujur takaran disini ialah jujur saat bekerja, karna kejujuran merupakan kunci suksse seorang pelaku bisnis
2. Menjual barang bermutu baik (Djakfar, 2012). Ketidaktransparan mengenai mutu barang berarti abai akan tanggung jawab moral dalam berbisnis, yang demikian ialah cacat etnis dalam dunia bisnis. Dalam berbisnis, tanggung jawab yang diharapkan ialah dapat berjalan berkesinambungan antara meraih untung dan taat akan norma yang diberlakukan masyarakat yang berupa adat, etika dan hukum yang berjalan (Djakfar, 2012, h. 35).
3. Dilarang menggunakan sampah, Yang dimaksudkan sampah disini ialah penualan kembali barang-barang bekas yang sering dilakukan oleh para pedagang kelas bawah untuk mencari keuntungan (Djakfar, 2012, hal. 37).
4. Longgar dan bermurah hati, interaksi penjual dan pembeli memang menjadi keharusan dalam transaksi. Bermurah hati dan longgar pada pembeli akan dapat menarik pembeli lain ikut melakukan transaksi. (Djakfar, 2012).
5. Membangun hubungan baik, Mencerminkan rasa keadilan dan pemerataan yang kaitannya dengan antar perilaku bisnis (Djakfar, 2012, hal. 40).

Dapat dipahami yang dimaksud dari etika bisnis ialah semua yang bersangkutan dengan tata cara berbisnis yang cakupannya berupa seluruh aspek yang berkaitan dengan perseorangan, organisasi atau perusahaan dan juga masyarakat. Dapat dikatakan juga bahwa etika bisnis yaitu tata cara ideal dalam pengelolaan dan aturan dalam berbisnis

yang tetap memperhatikan dan mengutamakan norma moral yang dianut secara umum melalui sudut pandang ekonomi maupun sosial. Jika kami analisis/terjemahkan ke dalam dunia pendidikan Etika Bisnis disini maksudnya adalah pengaturan dan pengelolaan suatu lembaga pendidikan itu berdasarkan pada prinsip-prinsip etika yang didalamnya sudah pasti mengedepankan mutu dari tujuan pendidikan itu sendiri. Dan selanjutnya kami juga menerjemahkan prinsip-prinsip etika bisnis jika itu diterapkandalam lingkup pendidikan, antara lain :

1. Jujur dalam takaran, Jikan dalam lingkup pendidikan jujur disini diarahkan kepada kepala sekolah yang bertugas salah satunya sebagai pemangku kebijakan dan supervisi. Distribusi kepala sekolah yang dimaksudkan disini harus adil, dan tidak boleh berat sebeh pada bidang apapun.
2. Menjual barang yang terjamin mutunya. Sekolah mengedepankan mutu untuk menarik para pelanggan (siswa) agar tertarik untuk bersekolah dan melanjutkan pendidikannya di sekolah tersebut.
3. Dilarang menggunakan sampah. Jika salam dunia pendidikan disini kamu mengarahkan kepada pengelolaan saran dan prasarannya. Sarana dan prasana dalam suatu lingkup sekolah haruslah memadai dan dapat dijadikan sebagai media ataupun pendukung proses belajar mengajar.
4. Longgar dan bermurah hati. Terjadinya kontak dan komunikasi antar sticholder yang ada di sekolah.
5. Membangun hubungan baik. Jika didalam lembaga pendidikan ada sekolah yang menerapkan sistem 5S