

SUBSTANSI MANAJEMEN STRATEGIK LEMBAGA PENDIDIKAN

Muhammad Arif Syihabuddin
Universitas Kiai Abdullah Faqih Gresik
E-mail: arifmuhammad599@gmail.com

Abstrak: This study examines the substance of management strategy in educational institutions. Management is one of the main components in education system, this component has the function including “planning”, “organizing”, “implementing”, and “assessing” or “supervising” the education system. Strategic management is a systematic approach to management responsibility, conditioning the organization into a position that is sure to achieve its objectives in a way that ensures success, that is sustainable and makes the institution guarantee or secure a surprising format. There are four key attributes in strategic management, namely: 1) Directed directly at all goals and objectives of the organization; 2) Involve various *stakeholders* in decision making; 3) Be proportioned to short-term and long-term perspectives; 4) Determine the *trade-off* between efficiency and effectiveness. In strategic management there are stages that include strategic formulation, strategic implementation, and strategic evaluation.

Kata kunci: Education Management, Strategic Management, Educational Institutions.

Pendahuluan

Melihat betapa pentingnya sebuah Pendidikan dalam kehidupan manusia, maka perlu adanya perhatian khusus terhadap sistem kelembagaan dalam Pendidikan.¹ Pendidikan dilihat dari perspektif administrasi dan manajemen adalah suatu usaha yang diselenggarakan secara sistematis, terencana dan terukur. Sedangkan pendidikan nasional adalah pendidikan yang bersumber dari kebudayaan bangsa

¹Ismah, “Manajemen Kelembagaan Pendidikan Islam”, *Al-Munqidz: Jurnal Kajian Keislaman*, vol: 8 no.3 2020,

Indonesia yang berdasarkan pancasila dan UUD 1945. Kemudian dari situ dibangunlah suatu sistem yang dinamakan sistem pendidikan nasional. Dalam sistem pendidikan nasional terkandung proses-proses pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan yang secara langsung atau tidak langsung berupaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Diantara proses-proses tersebut terdapat proses yang merupakan interaksi fungsional antara komponen-komponen pengambil kebijakan pendidikan pada pemerintah pusat, pemerintah di daerah provinsi dan kabupaten/kota, serta penyelenggara pendidikan di lembaga².

Manajemen menjadi salah satu komponen utama sistem pendidikan mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta memberi penilaian atau melakukan pengawasan terhadap sistem pendidikan.³ Dalam implementasi fungsi manajemen tersebut terdapat kendala-kendala, seperti dalam perencanaan pendidikan, yang utamanya kendala tersebut meliputi: politik, ekonomi, dan waktu. Pada umumnya, kendala-kendala yang muncul pada proses perencanaan pendidikan di tingkat yang lebih tinggi akan berdampak lebih besar pada tingkat di bawahnya.⁴

Kebijakan lembaga menyediakan pedoman yang mendefinisikan program kerja, yaitu penetapan target dan tujuan, strategi ditentukan dan diimplementasikan, serta diawasi. Kebijakan pun memperkenankan pimpinan lembaga sebagai manajer professional menyusun strategi, dengan memilih salah satu alternatif untuk pengambilan keputusan⁵. Dalam hal penyusunan strategi, seorang manajer profesional tentunya memahami konsep dasar manajemen strategik. Karena ini merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang secara khusus mempelajari faktor-faktor penentu (determinan) mengapa dan bagaimana suatu organisasi mampu mencapai kinerja unggul⁶.

²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 15-17.

³ Ahsantudhronni dan Muhammad Arif Syihabuddin, “Landasan Manajemen Pendidikan Islam”, *CENDEKIA: Media Komunikasi Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Islam*, Volume 11, No. 01, Maret 2019, Hal. 39-50

⁴ Suhada? “Problematika, Peranan dan Fungsi Perencanaan Pendidikan di Indonesia”, *Jurnal ANDRAGOGI*, Vol. 2, No. 3, 2020 147-162.

⁵*Ibid.* hal.128.

⁶Sampurno, *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2013), hal. v.

Manajemen strategik adalah “*a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management: to position and relate the firms to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure from surprises*”⁷. Yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap tanggung jawab manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mampu mencapai tujuan dengan cara yang mampu meyakinkan keberhasilan, yang berkelanjutan dan membuat lembaga menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategik, serta melalui pendekatan manajemen strategik harus dipastikan bahwa tujuan akan tercapai. Oleh karena itu, para pemimpin lembaga pendidikan menggunakan pendekatan yang sistematis dalam menyusun strategi program lembaga.

Pembuatan keputusan dalam manajemen strategik disebut juga dengan pembuatan keputusan partisipatif. Karena dalam pengambilan keputusan bisa melibatkan pimpinan lembaga, wakil pimpinan, guru, konselor, tenaga kependidikan, wali kelas dan personil lembaga lainnya.⁸ Hal ini dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap keputusan dan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Selain itu juga memiliki keuntungan seperti: (1) kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan lembaga menghindari masalah; (2) keputusan strategik berdasarkan kelompok niscaya merupakan keputusan alternatif terbaik; (3) keterlibatan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman mereka dan meningkatkan motivasi dalam bekerja; (4) gap dan tumpang tindih kegiatan akan terkurangi karena partisipasi dalam memformulasikan strategi turut mengklarifikasi berbagai perbedaan; (5) resistensi (*resistance*) terhadap perubahan akan terkurangi⁹. Namun demikian, dengan melibatkan berbagai elemen dalam lembaga maka tentunya ada penekanan terhadap perlunya keterbukaan bagi pemimpin. Dan dalam manajemen

⁷Ansoff, I. and Mcdonnell, H. *Implanting Strategic Management*, Second Edition (Prentice Hall International UK, 1990), hal. XV.

⁸ Marzuki, “Pengambilan Keputusan Sekolah Melalui Manajemen Strategik Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 1, Februari 2015.

⁹Pearce, J.A. and Robinson, R. B. *Strategic Management*, terj. (Jakarta: Salemba, 2014), hal.

tradisional memang keterbukaan ini dapat mendatangkan masalah, karena bisa saja pemimpin belum siap menerima kritik dari bawah.¹⁰

Sebagaimana diketahui bahwa pada awalnya manajemen strategik digunakan dalam manajemen bisnis, yaitu usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang merupakan pengembangan dari visi dan misi yang telah ditentukan”. Peluang bisnis dalam bidang pendidikan adalah “layanan jasa pendidikan”, sehingga yang menjadi pelanggan pun adalah peserta didik sebagai pelanggan internal dan orangtua siswa sebagai pelanggan eksternal. Manajemen strategik dalam dunia pendidikan merupakan suatu pengelolaan satuan pendidikan berdasarkan pendekatan terhadap analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan untuk merancang aktivitas dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan.¹¹

Dengan kata lain, dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Tulisan ini secara sederhana akan menjelaskan tentang substansi manajemen strategik pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan supaya dapat bersaing dalam perkembangan global.

Elemen Inti Manajemen Strategik

Manajemen strategik memiliki peran penting dalam keberlangsungan sebuah lembaga Pendidikan. Penyelenggaran Pendidikan dalam sebuah lembaga membutuhkan strategi-strategi yang jitu dan terarah agar tujuan utama Pendidikan yang telah dicanangkan dapat tercapai.¹² Strategi tersebut salah satunya diperuntukkan sistem manajerial yang ada pada lembaga Pendidikan.

¹⁰ Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, Volume 30 Nomor 1 Tahun 2020.

¹¹ Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, Volume 30 Nomor 1 Tahun 2020.

¹² Musnaeni, Sakwati Abidin dan Purnamawati, “Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, Vol 2. No. 2, April 2022

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu lembaga Pendidikan mencapai sasarannya.¹³ Pengertian manajemen strategik menurut Sampurno terdiri dari analisis, keputusan (*decisions*) dan aksi (*actions*) dari organisasi untuk menciptakan dan melestarikan keunggulan kompetitif¹⁴. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa terdapat dua elemen penting yang menjadi inti manajemen strategik. *Pertama*, *on-going process* yang terkandung dalam manajemen strategik suatu organisasi, yaitu: analisis, keputusan dan aksi. *Kedua*, esensi dari manajemen strategik adalah studi untuk mengetahui mengapa suatu organisasi atau lembaga dapat mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain¹⁵.

Manajemen strategik konsern dengan analisis mengenai *strategic goals* (visi, misi dan tujuan strategik) bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal. Kemudian manajemen puncak mesti membuat keputusan strategik. Setelah ada keputusan strategik, berikutnya adalah melakukan aksi (*action*).

Lembaga harus melakukan aksi untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini mengharuskan pimpinan untuk mengalokasikan sumber daya dan mengorganisasikannya dengan kapabilitas yang dimilikinya untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan/diputuskan.

Pimpinan suatu lembaga dapat mendeterminasikan bagaimana lembaga mampu bersaing dengan keunggulan yang *sustainable* (berkelanjutan). Hal ini bisa difokuskan dengan pertanyaan yang fundamental, yaitu “bagaimana kita dapat bersaing dengan menciptakan keunggulan bersaing, tidak hanya sekedar karena unik dan bernilai tetapi juga sulit bagi pesaing untuk meniru dan menggantikannya?”¹⁶.

Keunggulan kompetitif yang *sustainable* hanya dimungkinkan dapat dicapai melalui aktifitas yang sulit ditiru. Lembaga dengan strategi yang

¹³ Fred, R David. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, terj. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 5.

¹⁴ Sampurno, *Manajemen Stratejik*, hal. 4.

¹⁵ *Ibid.* hal. 5.

¹⁶ Arthur A. Jr. Thomson, and A.J. Strickland, *Strategic Management. Concept and Cases*, (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003). hal. Menurut Thomson dan Strickland manajemen strategik merujuk pada proses manajerial yang mencakup pengembangan visi strategik, merumuskan tujuan, menyusun strategi, implementasi dan eksekusi strategi dan melakukan inisiasi sepanjang waktu untuk *corrective adjustment*.

baik mesti membuat pilihan yang jelas apa yang ingin mereka lakukan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Selain itu lembaga juga mesti melaksanakan *value creating strategy* yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing yang ada.¹⁷

Lebih lanjut dijelaskan bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, lembaga pendidikan tergantung pada sumber daya strategis (*strategic resources/strategic assets*) yang bercirikan: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), yang kemudian lebih dikenal dengan *the VRIN conditions*¹⁸.

Ada empat atribut kunci dalam manajemen strategik yaitu:¹⁹

1. Terarah langsung pada seluruh sasaran dan tujuan organisasi. Ini berarti seluruh upaya (*efforts*) harus merupakan yang terbaik bagi seluruh organisasi, tidak hanya untuk fungsi area tertentu saja. Karena segala bentuk upaya secara langsung diarahkan pada sasaran dan tujuan organisasi agar betul-betul tercapai. Dan juga dibutuhkan sebuah “fokus” terhadap seluruh aspek yang menjadi tujuan pada organisasi lembaga. Perhatian terhadap sasaran dan tujuan perlu ditegaskan terhadap pula seluruh element-element yang ada di tiap area.
2. Melibatkan berbagai stakeholder dalam pengambilan keputusan. Yang berarti pimpinan lembaga mesti menginkorporasikan demand dari berbagai stakeholders dalam mengambil sebuah keputusan. Stakeholder mencakup individu, kelompok dan organisasi yang memiliki “stake” dalam keberhasilan organisasi. Dalam pengambilan keputusan, pimpinan lembaga harus selalu mempertimbangkan kepentingan seluruh stakeholder secara adil.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 14:

لَا يُقْبِلُونَكُمْ جَمِيعًا إِلَّا فِي قُرْبِي مُحَصَّنَةٍ أَوْ مِنْ وَرَاءِ جُدُرٍ ۝ بَأْسُهُمْ بَيْنَهُمْ شَدِيدٌ
نَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقُلُونَ ۝ ۱۴

¹⁷ Bashori, “Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan”, *Tadris*, Volume. 12, Nomor 2, 2017.

¹⁸J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive advantage*. (Management Science 1991), hal. 99-120.

¹⁹ Sampurno, *Manajemen Stratejik*, hal. 9

Artinya:

“Mereka tidak akan memerangi kamu dalam keadaan bersatu padu, kecuali dalam kampung-kampung yang berbenteng atau di balik tembok. Permusuhan antara sesama mereka adalah sangat hebat. Kamu kira mereka itu bersatu, sedang hati mereka berpecah belah. Yang demikian itu karena sesungguhnya mereka adalah kaum yang tidak mengerti”

Dalam kandungan ayat diatas, mestinya seluruh stakeholder terhindar dari criteria wa quluubuhum syatta (berpecah belah). Karena salah satu atribut kunci manajemen strategik adalah kerja tim dan untuk kemanfaatan bersama. Apabila dalam organisasi kelembagaan tidak terbentuk kerja tim yang baik maka dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, sehingga berdampak pada tidak terwujudnya tujuan yang telah direncanakan oleh seluruh stakeholder.

3. Diinkorporasikan pada perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Dalam konteks ini manajemen lembaga pendidikan harus dapat menjaga baik visi organisasi untuk masa depan maupun fokusnya pada kebutuhan-kebutuhan operasional pada saat ini.

Para pimpinan lembaga dituntut untuk memiliki perspektif strategik dan mampu melakukan self-assessment (محاسبة) seberapa strategik kontribusinya pada tujuan organisasi secara menyeluruh. Apa yang dilakukan dalam perspektif jangka pendek tidak boleh “merusak” perspektif lembaga untuk jangka panjang.

Tumpuan utama ada pada pimpinan lembaga, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya kontribusi yang harus diberikan oleh anggota organisasi lembaga demi mensukseskan visi organisasi jangka pendek dan jangka panjang.

4. Menengarai trade-off antara efisiensi dan efektifitas. Beberapa pakar manajemen dalam konteks ini menyebutkan perbedaan antara doing the right thing dan doing thing right. Apabila manajer harus melakukan alokasi dan menggunakan sumber daya, mereka harus berupaya untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Manajer yang terlalu fokus pada tujuan jangka pendek bisa jadi kehilangan arah untuk mencapai tujuan

jangka panjang. Oleh karena itu, pada saat manajer mesti memperhatikan tujuan-tujuan jangka pendek dan efisiensi, pada saat yang sama manajer juga harus memperhatikan tujuan jangka panjang dan memperluas cakupan untuk merespon peluang dinamika lingkungan persaingan.

Substansi Manajemen Strategik Pendidikan

Manajemen strategik adalah gabungan seni dan pengetahuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁰ Manajemen strategik memiliki dimensi yang bersifat multidimensional²¹, yaitu: *pertama*, Dimensi waktu dan orientasi masa depan. Artinya, Manajemen strategik berorientasi kepada sasaran jangka panjang. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Durasi waktu rencana strategik tersebut bahkan dapat berkisar antara 25-30 tahun ke atas.

Kedua, Dimensi internal dan eksternal, Dimensi internal dan eksternal adalah dua aspek yang sangat penting dalam manajemen strategik. Mereka membantu organisasi untuk memahami kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi perencanaan dan pelaksanaan strategi. Dimensi internal merujuk pada faktor-faktor yang ada di dalam organisasi dan dapat dikendalikan oleh manajemen. Ini mencakup kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan melibatkan semua aspek yang mempengaruhi kinerja dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Dimensi eksternal merujuk pada faktor-faktor di luar kendali langsung organisasi, tetapi mempengaruhi keberhasilan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi perencanaan dan pelaksanaan strategi.

Ketiga, Dimensi pendayagunaan sumber-sumber, Pendayagunaan sumber-sumber dalam manajemen strategik melibatkan penggunaan dan pemanfaatan berbagai jenis sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Sumber-sumber ini mencakup sumber daya manusia, keuangan, teknologi, pengetahuan, dan aset lain yang dimiliki oleh organisasi. Pendayagunaan sumber-sumber ini

²⁰ Fred, R David. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, terj. Edisi 12. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hal. 5.

²¹ Sagala, *Manajemen Strategik*, hal. 34

berperan penting dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi bisnis. Berikut adalah beberapa dimensi penting dalam pendayagunaan sumber-sumber dalam manajemen strategik:²²



Gambar 1. Pendayagunaan Sumber-Sumber dalam Manajemen Strategik

1. **Sumber Daya Manusia (SDM):** SDM merupakan aset berharga dalam organisasi. Dimensi ini melibatkan pengelolaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan yang tepat, termasuk perekruitan, pelatihan, dan pengembangannya. Strategi pendayagunaan SDM harus mencakup pemetaan kompetensi, pengaturan tugas, sistem insentif, serta menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendorong SDM untuk memberikan kontribusi maksimal.
2. **Sumber Daya Keuangan:** Manajemen strategik melibatkan alokasi sumber daya keuangan yang bijaksana untuk mencapai tujuan strategis. Dimensi ini mencakup pengelolaan anggaran, investasi, pembiayaan, dan analisis kinerja keuangan. Penggunaan sumber daya keuangan yang efektif dapat memastikan kelangsungan organisasi, mendukung pertumbuhan, dan memitigasi risiko keuangan.
3. **Sumber Daya Teknologi:** Sumber daya teknologi meliputi perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur TI, serta sistem informasi yang mendukung proses pendidikan. Dimensi ini mencakup identifikasi dan penerapan teknologi yang relevan untuk meningkatkan efisiensi operasional, inovasi dan layanan, serta pelayanan yang lebih baik.
4. **Sumber Daya Pengetahuan dan Informasi:** Informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi landasan dalam pengambilan keputusan

²² Sujadi, "Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan", *JURNAL STIE SEMARANG*, VOL 3, NO 3, Edisi Oktober 2011.

strategis. Dimensi ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan penyebaran informasi yang relevan untuk menginformasikan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Manajemen pengetahuan juga menjadi bagian penting untuk mendukung pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja.

5. Sumber Daya Fisik dan Infrastruktur: Sumber daya fisik termasuk aset dan fasilitas fisik yang dimiliki oleh organisasi. Dimensi ini melibatkan pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas, transportasi, dan logistik yang diperlukan untuk operasionalisasi strategi bisnis.
6. Sumber Daya Reputasi dan Hubungan dengan Pihak Eksternal: Reputasi organisasi dan hubungan dengan pihak eksternal seperti masyarakat memiliki dampak besar pada keberhasilan strategi. Dimensi ini melibatkan pengelolaan citra, komunikasi, dan hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan untuk membangun kepercayaan dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

Pendayagunaan sumber-sumber yang efektif memerlukan keterpaduan antara berbagai dimensi ini dalam proses manajemen strategik. Manajemen strategik yang baik akan memastikan bahwa sumber-sumber tersebut digunakan secara optimal dan sesuai dengan arah strategi organisasi, sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan memberikan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan. Selain itu, proses evaluasi terus-menerus juga perlu dilakukan untuk mengukur efektivitas penggunaan sumber daya dalam mencapai hasil yang diharapkan.²³

Keempat, Dimensi multibidang, Dimensi multibidang dalam manajemen strategik mengacu pada pendekatan yang komprehensif dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi dengan mempertimbangkan berbagai aspek atau bidang yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Pendekatan ini mengakui kompleksitas hubungan antara berbagai elemen strategis yang berkontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan organisasi. Pendekatan multibidang yang komprehensif membantu organisasi untuk menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah dan memastikan bahwa seluruh elemen strategis diintegrasikan dengan baik dan berjalan sejalan untuk mencapai tujuan keseluruhan.

²³ Sagala, *Manajemen Strategik*

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat dua elemen penting yang menjadi inti manajemen strategik. *Pertama*, *on-going process* yang terkandung dalam manajemen strategik suatu organisasi. *Kedua*, studi untuk mengetahui mengapa suatu organisasi atau lembaga dapat mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain.

Jika dianalisa maka dua hal tersebut bisa jadi adalah arah substansi dari manajemen strategik pendidikan, tanpa mengesampingkan sebuah perencanaan. Karena dalam menentukan strategi harus difahami bahwa hal yang pokok dari formulasi strategi adalah menyusun perencanaan yang berkelanjutan.²⁴ Bagaimanapun proses berjalan serta studi dilaksanakan, jika tidak ada perencanaan strategik maka tujuan yang ingin dicapai dalam manajemen strategik ini sulit untuk dapat tercapai. Dalam manajemen strategik tentunya melibatkan proses perencanaan yang didalamnya terdapat komponen-komponen perencanaan strategik. Komponen tersebut meliputi proses perumusan visi, misi, tujuan strategik, dan strategi utama/strategi umum, serta komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Ahmad Khori, proses perumusan ini perlu adanya penekanan pada pengamatan dan evaluasi terhadap kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), serta lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk lembaga di masa yang akan datang disebut juga sebagai faktor strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT²⁵. Dengan analisis SWOT ini akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan, serta kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dalam sebuah lembaga.

Kemudian dibutuhkan formulasi master strategis dan program strategis. Master strategis meliputi kegiatan pengembangan misi utama, tujuan dan kebijakan. Sedangkan program strategis menyangkut pengadaan, penggunaan dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu kegiatan.²⁶

²⁴*Ibid.*, hal. 131.

²⁵Ahmad Khori, *Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam*, dalam Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, vol. I No. 1. 2016, hal. 83.

²⁶ Sujadi, “Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan”, *JURNAL STIE SEMARANG*, VOL 3, NO 3, Edisi Oktober 2011

Selanjutnya dalam implementasi strategi, seorang pemimpin menjadi ujung tombak keberhasilan. Dalam proses berjalannya kegiatan, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan sekaligus mengontrol jalannya program-program yang sudah direncanakan. Selain itu, hal lain yang perlu diperhatikan adalah kinerja seluruh *stakeholder*. Dalam kaitannya dengan keterwujudan tujuan bersama, kontribusi dan kerjasama dari seluruh pihak sangatlah dibutuhkan, sehingga keseimbangan disetiap area yang muncul dari kerjasama yang baik mampu memudahkan terwujudnya tujuan bersama.²⁷

Pada tahap evaluasi strategis dilakukan pengukuran kinerja terhadap capaian tujuan dan sasaran strategis.²⁸ Evaluasi strategis adalah proses penting dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran strategisnya. Evaluasi strategis membantu pemimpin organisasi untuk memahami sejauh mana strategi yang telah ditetapkan berhasil atau perlu ditingkatkan. Evaluasi strategis harus selalu mengacu pada tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap perencanaan strategis, tujuan yang jelas dan terukur harus telah ditetapkan. Evaluasi strategis akan menilai pencapaian tujuan ini dan memastikan bahwa mereka masih relevan dengan visi jangka panjang organisasi.

Evaluasi strategis melibatkan analisis kinerja organisasi secara keseluruhan.²⁹ Hal ini meliputi tinjauan terhadap kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja lainnya yang relevan dengan pencapaian tujuan strategis. Metrik kinerja seperti tingkat kepuasan terhadap pelayanan merupakan contoh indikator yang digunakan dalam evaluasi ini. Evaluasi strategis harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi, seperti perubahan regulasi, dan inovasi teknologi. Selain itu, analisis internal tentang kekuatan dan kelemahan organisasi juga perlu dievaluasi untuk mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan.

²⁷E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 161.

²⁸ Risa Kharisma, “Evaluasi Strategik Kepala Sekolah Demi Tercapainya Tujuan Lembaga Pendidikan”, *LEADERSHIP*, 1(2), Juni 2020

²⁹ Muhammad Arif Syihabuddin, “Evaluasi dan Pengendalian Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia”, *Journal of Education and Religious Studies* 2 (03), 2022, 77-82

1. Upaya Peningkatan Mutu sebagai Dasar Manajemen Strategik

Program peningkatan mutu pendidikan yang dicanangkan pemerintah sebagai salah satu rencana strategik harus ditindaklanjuti di tingkat satuan pendidikan. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing dimaksudkan untuk perwujudan eksistensi manusia dan interaksinya sehingga dapat hidup bersama dalam keragaman sosial dan budaya. Selain itu, upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat serta daya saing bangsa.

Mutu pendidikan juga dilihat dari peningkatan atas penghayatan dan pengamalan nilai-nilai humanisme yang meliputi keteguhan iman dan taqwa serta berakhhlak mulia, beretika, berwawasan kebangsaan, berkepribadian tangguh, dan berekspresi estetis, serta sehat jasmani dan rohani. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan diukur dari pencapaian kecakapan akademik dan nonakademik lebih tinggi yang memungkinkan lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik di tingkat lokal, nasional maupun global. Berdasarkan kesadaran ini maka orientasi mutu pendidikan sebagai benchmarking menjadi sasaran manajemen strategik di satuan pendidikan.³⁰

Dalam menerapkan manajemen strategik, Kepala sekolah memimpin satuan pendidikan untuk melakukan analisis terhadap potensi diri dan lingkungan. Analisis ini merupakan dasar untuk melaksanakan manajemen mutu yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar ini meliputi berbagai komponen yang terkait dengan mutu pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Kepala Sekolah menetapkan pencapaian terhadap standar-standar tersebut sebagai dasar untuk mengukur kinerja satuan pendidikan yang dipimpinnya pada standarisasi pendidikan.

³⁰ Muhammad Fadhl, “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan”, *TADBIR: Journal of Education and Religious Studies* 2 (03), 77-82.

2. Pelaksanaan Manajemen Strategik Kontemporer³¹

Dalam melaksanakan manajemen strategik, saat ini telah berkembang dari suatu manajemen strategik yang tradisional ke arah suatu sistem manajemen bersifat kontemporer. Sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan sistem manajemen tradisional. Pelaksanaan manajemen strategik kontemporer melibatkan pendekatan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil di tengah perubahan dan kompleksitas lingkungan pendidikan yang terus berkembang. Berikut adalah beberapa karakteristik dan pendekatan yang relevan dalam pelaksanaan manajemen strategik kontemporer:

- a. Pendekatan Berbasis Data dan Analitik: Manajemen strategik kontemporer mengandalkan data dan analisis yang kuat dalam pengambilan keputusan. Organisasi menggunakan teknologi informasi dan alat analitik untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengolah data untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pengguna, pesaing, dan kinerja internal. Data-driven decision-making memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih tepat waktu dan berdasarkan bukti, meningkatkan akurasi, dan mengurangi risiko.
- b. Inovasi dan Adaptasi: Lingkungan pendidikan yang cepat berubah menuntut organisasi untuk menjadi inovatif dan adaptif. Manajemen strategik kontemporer mencakup pengembangan budaya inovasi di seluruh organisasi, memfasilitasi eksperimen, dan mendorong pengembangan layanan baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengantisipasi tren baru menjadi kunci keberhasilan.
- c. Keterlibatan Karyawan: Pelaksanaan manajemen strategik yang sukses melibatkan seluruh karyawan dari berbagai tingkatan dalam organisasi. Memiliki peran yang terlibat dalam proses perumusan dan pelaksanaan strategi memberi rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Keterlibatan ini mendorong kolaborasi, inovasi bawah ke atas, dan budaya Lembaga yang kuat.

³¹ Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini, *Proses, Formasi & Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), 283.

- d. Penggunaan Teknologi Digital: Teknologi digital telah menjadi katalisator bagi transformasi pendidikan. Manajemen strategik kontemporer memanfaatkan potensi teknologi digital dalam berbagai aspek, termasuk pendidikan. Integrasi teknologi digital membantu organisasi meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menciptakan pengalaman masyarakat yang unggul.
- e. Fokus pada Pengalaman Pengguna Jasa: Dalam lingkungan pendidikan yang sangat kompetitif, pengalaman pengguna jasa pendidikan menjadi faktor penentu kesuksesan. Manajemen strategik kontemporer memprioritaskan kepuasan pengguna jasa pendidikan dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi mereka. Hal ini melibatkan penggunaan data pengguna jasa pendidikan, penilaian yang berkesinambungan terhadap layanan, dan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan pengalaman pengguna jasa pendidikan.
- f. Komitmen pada Keberlanjutan: Organisasi semakin menyadari pentingnya keberlanjutan dalam pelaksanaan strategi. Keberlanjutan melibatkan tanggung jawab sosial pengelola Lembaga pendidikan, perlindungan lingkungan, dan berkontribusi positif pada masyarakat. Manajemen strategik kontemporer memasukkan komitmen keberlanjutan sebagai bagian dari tujuan jangka panjang dan operasionalisasi strategi.
- g. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal: Pelaksanaan manajemen strategik kontemporer melibatkan kolaborasi yang erat dengan pihak eksternal, seperti mitra bisnis, pemasok, dan inovator eksternal. Kolaborasi ini membantu organisasi untuk memanfaatkan keahlian dan sumber daya yang berbeda, meningkatkan keunggulan kompetitif, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan tepat.

Dalam era yang terus berubah dan kompleks ini, manajemen strategik kontemporer menjadi kunci keberhasilan organisasi. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat, menggunakan teknologi digital dengan bijaksana, fokus pada pelanggan, inovatif, dan berkomitmen pada keberlanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dan memenangkan persaingan di pasar global.

Berdasarkan pandangan manajemen strategik kontemporer diperlukan keseimbangan antara efisiensi keuangan dengan proses layanan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi dengan peningkatan proses layanan, misalnya dengan menggunakan sarana teknologi atau media lain yang menjadikan proses layanan lebih simpel, cepat, dan akurat. Peningkatan pembiayaan harus sejalan dengan kepuasan pelanggan (customer satisfaction), semakin besar biaya yang dikeluarkan maka semakin meningkat pula jumlah pelanggan karena mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi pula dengan penambahan atau pertumbuhan layanan jasa. Peningkatan pembiayaan yang dapat meningkatkan proses layanan dan kepuasan pelanggan seharusnya menumbuhkan jenis layanan jasa lainnya (diversifikasi) layanan jasa pendukung pendidikan.³²

Manajemen strategik kontemporer di atas dapat diterapkan pada satuan pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren/pusat kegiatan belajar masyarakat). Penerapan manajemen strategik ini dapat mendorong satuan pendidikan dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan.

Simpulan

Manajemen strategik memiliki peran penting dalam keberlangsungan sebuah lembaga Pendidikan. Manajemen strategik konsern dengan analisis mengenai *strategic goals* (visi, misi dan tujuan strategik) bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal. Pimpinan suatu Lembaga pendidikan dapat mendeterminasikan bagaimana lembaga mampu bersaing dengan keunggulan yang *sustainable* (berkelanjutan). untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, lembaga pendidikan tergantung pada sumber daya strategis (*strategic resources/strategic assets*) yang bercirikan: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), yang kemudian lebih dikenal dengan *the VRIN conditions*.

Manajemen strategik memiliki dimensi yang bersifat multidimensional. *pertama*, Dimensi waktu dan orientasi masa depan; *Kedua*, Dimensi internal dan eksternal; *Ketiga*, Dimensi pendayagunaan

³² Jemslly Hutabarat dan Martani Huseini, *Proses, Formasi & Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), 269.

sumber-sumber, dan; *Keempat*, Dimensi multibidang. Dalam manajemen strategik tentunya melibatkan proses perencanaan yang didalamnya terdapat komponen-komponen perencanaan strategik, Kemudian formulasi master strategis dan program strategis, serta tahap evaluasi strategis dilakukan pengukuran kinerja terhadap capaian tujuan dan sasaran strategis.

Daftar Pustaka

- Ahsantudhonni dan Syihabuddin. Muhammad Arif, “Landasan Manajemen Pendidikan Islam”, *CENDEKIA: Media Komunikasi Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Islam*, Volume 11, No. 01, Maret 2019
- Ansoff, I. and McDonnell, H. *Implanting Strategic Management*, Second Edition Prentice Hall International UK, 1990.
- Barney. J., Firm Resources and Sustained Competitive advantage. *Management Science* 1991.
- Bashori, “Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan”, *Tadris*, Volume. 12, Nomor 2, 2017.
- David. Fred, R. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, terj. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Fadhl. Muhammad, “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan”, *TADBIR: Journal of Education and Religious Studies* 2 (03), 2017.
- Hutabarat. Jemsly dan Huseini. Martani, Proses, Formasi & Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer: Operasionalisasi Strategi, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006.
- Ismah, “Manajemen Kelembagaan Pendidikan Islam”, *Al-Munqidz: Jurnal Kajian Keislaman*, vol: 8 no.3 2020,
- Kharisma. Risa, “Evaluasi Strategik Kepala Sekolah Demi Tercapainya Tujuan Lembaga Pendidikan”, *LEADERSHIP*, 1(2), Juni 2020
- Khori. Ahmad, Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam, dalam *Jurnal Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, vol. I No. 1. 2016.
- Marzuki, “Pengambilan Keputusan Sekolah Melalui Manajemen

- Strategik Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru”, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 3, No. 1, Februari 2015.
- Mulyasa. E., Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Musnaeni, Abidin. Sakwati dan Purnamawati, “Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan, Vol 2. No. 2, April 2022
- Pearce, J.A. and Robinson, R. B. Strategic Management, terj. Jakarta: Salemba, 2014.
- Sagala. Syaiful, Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sampurno, Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2013.
- Setiawati. Fenty, “Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan”, Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan, Volume 30 Nomor 1 Tahun 2020.
- Suhada’ “Problematika, Peranan dan Fungsi Perencanaan Pendidikan di Indonesia”, Jurnal ANDRAGOGI, Vol. 2, No. 3, 2020
- Sujadi, “Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan”, JURNAL STIE SEMARANG, VOL 3, NO 3, Edisi Oktober 2011.
- Syihabuddin. Muhammad Arif, “Evaluasi dan Pengendalian Mutu dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia”, Journal of Education and Religious Studies 2 (03), 2022
- Thomson. Arthur A. Jr., and Strickland. A.J., Strategic Management. Concept and Cases, New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003.