

Buku Perkuliahan Program S-1
Jurusan Manajemen Pendidikan
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Ampel Surabaya

Manajemen Strategi Pendidikan

(Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)

Drs. H. Nur Kholis, M.Ed. Admin



Supported by:
Government of Indonesia (GoI) and
Islamic Development Bank (IDB)

No	Kompetensi Dasar	Indikator	Materi Pokok
		manajemen strategik 3. Mahasiswa dapat menganalisis hirarki manajemen strategik 4. Mahasiswa mampu mencontohkan model diskriptif manajemen strategik 5. Mahasiswa dapat mengimpletasikan hiararki manajemen strategik dalam bidang organisasi	Strategi 3. Perbedaan Strategi dan Taktik 4. Konsep Manajemen Strategik 5. Implementasi Hierarki Manajemen Strategik
2.	Mahasiswa memahami Proses Manajemen Strategi	1. Mahasiswa dapat menjelaskan proses manajemen strategi 2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi elemen dalam proses manajemen strategik 3. Mahasiwa dapat menganalisis interaksi antar bagian dalam manajemen strategi 4. Mahasiswa dapat menerapkan proses manajemen strategik di sekolah	Proses Manajemen Strategi 1. Alur proses manajemen strategi 2. Penjelasan masing-masing bagian dalam proses manajemen strategi 3. Interaksi antar bagian Manajemen strategik 4. Proses manajemen strategik di sekolah
3.	Mahasiswa mampu menyusun Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran untuk lembaga	1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian Visi, 2. Mahasiswa dapat menerangkan pengertian Misi	Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Lembaga Pendidikan 1. Pengertian Visi 2. Pengertian Misi

No	Kompetensi Dasar	Indikator	Materi Pokok
	pendidikan	3. Mahasiswa dapat menganalisis tujuan dan sasaran lembaga Pendidikan 4. Mahasiswa mampu membedakan antara visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan 5. Mahasiswa dapat memahami Formulasi Visi, Misi, tujuan jangka pendek dan jangka panjang pendidikan dalam Manajemen strategik	3. Penjelasan Tujuan dan Sasaran 4. Perbedaan visi, misi, tujuan dan sasaran Lembaga Pendidikan 5. Formulasi Visi, Misi, Tujuan jangka pendek dan jangka panjang pendidikan dalam Manajemen strategik
4.	Mahasiswa mampu memahami analisis SWOT	1. Mahasiswa dapat menjelaskan definisi SWOT 2. Mahasiswa dapat mendeskripsikan penggunaan alat analisis SWOT, 3. Mahasiswa dapat menganalisis Rantai Nilai aktivitas 4. Mahasiswa dapat menguraikan analisis portfolio dalam formulasi strategi	Analisis SWOT 1. Definisi SWOT 2. Kelemahan dan Kelebihan Analisis SWOT 3. Analisis Rantai Nilai Aktivitas 4. Analisis Portofolio
5.	Mahasiswa mampu melakukan Analisis Lingkungan Internal lembaga pendidikan	1. Mahasiswa dapat menjelaskan faktor-faktor lingkungan internal serta hubungan antara organisasi dengan masyarakat 2. Mahasiswa dapat menyebutkan pihak-pihak yang harus	Analisis Lingkungan Internal Lembaga Pendidikan 1. Analisis Lingkungan Internal Lembaga pendidikan

No	Kompetensi Dasar	Indikator	Materi Pokok
		mendapat perhatian dari manajer puncak 3. Mahasiswa dapat menganalisis teknik dalam mengamati dan memanfaatkan faktor lingkungan internal	2. Tanggung Jawab Manajemen 3. Pengamatan Lingkungan internal
6.	Mahasiswa mampu melakukan analisis lingkungan eksternal & analisis lingkungan persaingan	1. Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai faktor lingkungan eksternal 2. Mahasiswa dapat menguraikan berbagai lingkungan kompetitif lembaga pendidikan 3. Mahasiswa dapat menyebutkan dan menganalisis persaingan	Analisis Lingkungan Eksternal dan Analisis Persaingan 1. Lingkungan Eksternal 2. Analisis lingkungan eksternal 3. Analisis persaingan 4. Penyusunan Tabel EFAS
7.	Mahasiswa mampu memahami Variasi Strategi	1. Mahasiswa dapat menyebutkan faktor-faktor matrik strategi umum 2. Mahasiswa dapat menjelaskan pentingnya pengamatan faktor eksternal & internal dalam variasi strategi 3. Mahasiswa dapat memilih strategi yang tepat, efektif dan efisien	Variasi Strategi 1. Matrik strategi umum 2. Pentingnya pengamatan faktor eksternal & internal dalam variasi strategi 3. Alternatif strategik 4. Pengambilan keputusan strategi
8.	Mahasiswa mampu memahami pembuatan	1. Mahasiswa dapat menjelaskan beberapa strategi alternatif untuk Bisnis Unit	Pembuatan Strategi, Tingkat Unit Bisnis 1. SBU Generik 2. Strategi

No	Kompetensi Dasar	Indikator	Materi Pokok
	strategi, tingkat unit bisnis	2. Mahasiswa dapat menguraikan kriteria untuk mengevaluasi strategi-strategi tersebut 3. Mahasiswa dapat mendeskripsikan cara untuk memilih strategi yang optimal 4. Mahasiswa dapat menganalisis cara menterjemahkan strategi dalam kebijaksanaan	Alternatif 3. Strategi dalam Kebijaksanaan
9.	Mahasiswa mampu memahami pembuatan strategi, tingkat korporat	1. Mahasiswa dapat menjelaskan beberapa strategi alternatif untuk tingkat korporat 2. Mahasiswa dapat menguraikan kriteria untuk mengevaluasi strategi-strategi tersebut 3. Mahasiswa dapat menganalisis cara untuk memilih strategi yang optimal 4. Mahasiswa dapat menerangkan cara menterjemahkan strategi dalam kebijaksanaan	Pembuatan Strategi, Tingkat Korporat 1. Strategi Korporat Generik 2. Strategi Alternatif 3. Seleksi strategi terbaik 4. Penyusunan kebijaksanaan
10.	Mahasiswa mampu memahami analisa persaingan dan penerapan strategi.	1. Mahasiswa dapat menyebutkan pihak-pihak yang menjadi pesaing, hal-hal yang harus dilakukan, dan cara mengimplementasikan strategi bersaing 2. Mahasiswa dapat menjelaskan strategi	Analisa Persaingan dan Penerapan Strategi 1. Analisa Persaingan 2. Pihak yang menjadi pesaing dan solusi pemecahannya 3. Penerapan

pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terus menerus. Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi pada saat skala organisasi berkembang. Tahapan ini bertumpu pada alokasi dan organisasi SDM, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga prosedur dan program. Aktivitas pertama mencakup distribusi kerja di antara individu dan kelompok kerja.

Menurut Miller (1996), "Strategi akan cukup mudah bagi kita untuk menentukan kemana kita mencari. Bagian tersulit mendapatkan organisasi pada tindakan prioritas yang baru."⁶ Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah dan personal sekolah lainnya untuk mengimplementasikan suatu strategi dalam manajemen sekolah menjadi sangat penting dan membutuhkan *skill* kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang paling bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik.

Proses implementasi hierarki manajemen strategik sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen, dan proses pengawasan. Menurut Schendel dan Hofer, implementasi dapat dicapai melalui alat administratif yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu:

1. Struktur, yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa? Seperti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap siapa?
2. Proses, yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal, dan
3. Tingkah laku, yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika.

Pengawasan strategi organisasi sekolah, akan tampak jika kepala sekolah berhadapan dengan mereka secara langsung dengan melakukan interaksi dan konsultasi tentang kesulitan yang dihadapi, baik kesulitan waktu maupun birokrasi.

Rangkuman

Dari berbagai paparan di atas, maka pada bagian ini dapat ditarik dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Manajemen strategik yang diterapkan dalam manajemen sekolah menjadi kunci efektifnya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terus menerus.
2. Pengertian manajemen itu sangat beragam dan berkembang. Manajemen sendiri lebih diartikan sebagai kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan memanfaatkan orang lain (*getting things done through the effort of other people*), secara efektif dan efisien dengan teknik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang baik.
3. Pengertian strategi ialah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir dari suatu organisasi, namun strategi bukanlah sekedar suatu rencana, melainkan adalah rencana yang menyatukan. Strategi mengikat semua bagian yang ada dalam organisasi menjadi satu, sehingga strategi meliputi semua aspek penting dalam suatu organisasi, strategi itu terpadu dari semua bagian rencana yang harus serasi satu sama lain dan berkesesuaian. Dengan adanya strategi, maka suatu organisasi akan dapat memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat dalam wilayah kerjanya.

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2001), 139.

Uraian Materi

PROSES MANAJEMEN STRATEGI

Alur Proses Manajemen Strategi

Dalam praktiknya manajemen strategik merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh mereka. Jauch & Glueck mengemukakan pula bahwa proses manajemen strategik ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.¹

Proses manajemen strategik merupakan siklus, sebagaimana dikemukakan oleh Tourengau (1981) yang menjelaskan bahwa *the strategy management process is a cycle of events that deserves to be repeated*. Senada dengan hal tersebut Ward (1992) berpendapat bahwa *full process of strategic management includes the implementation of the selected strategies*.

Merujuk pada beberapa pendapat mengenai proses manajemen strategik, maka proses manajemen strategik terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus dan cenderung berulang. Dengan kata lain, proses manajemen strategik akan bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Awal dari proses manajemen strategik digambarkan oleh Tourengau (1981) sebagai berikut: *The strategy management process begins with the charter of objectives. The charter of objectives is a concise statement of the central and fundamental concepts upon which an organization is based. It is the organisation's "reason for being" from which all subsequent activity will flow. The charter of objectives describe the needs of society to which it is attempting to respond as well as the ability of the organization to meet those needs.*²

Secara lengkap proses manajemen strategik diungkapkan oleh Ward (1992) seperti terlihat pada gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa *Thus strategic management is a continual, more attractive or increasing available resources*. Secara lebih rinci bahwa proses manajemen strategik tersebut terdapat dalam Gambar dibawah ini.

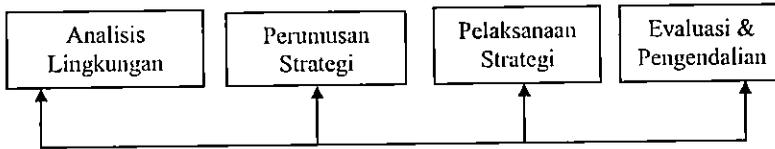
¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2001), 139.

² Fidler, B. *Strategic Management for School Development*, (London: Paul Chapman Publishing, 2002), 6

mereka. *Ketiga*, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Berdasarkan konsep Manajemen Strategik dan gambaran Model Manajemen Strategik menurut Hunger dan Wheelen di muka, selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses Manajemen Strategik.

Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis Lingkungan (2) Perumusan Strategi (3) Pelaksanaan Strategi, dan (4) Evaluasi dan Pengendalian



Gambar 2.2: Unsur Dasar Manajemen Strategi
(Sumber: Hunger dan Wheelen,)

Penjelasan tiap unsur di dalamnya ialah sebagai berikut :

1) Analisis Lingkungan

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi.

Struktur ialah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Seiring hal itu ditujukan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi.

Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi. Norma-norma organisasi secara tipikal muncul dan menentukan perilaku anggota yang dapat diterima mulai dari manajemen puncak sampai karyawan pelaksana.

Sumber daya organisasi adalah aset yang merupakan bahan-bahan mentah bagi produk organisasi baik barang ataupun jasa. Aset ini meliputi keterampilan manusia, kepandaian, dan bakat-bakat manajerial, maupun aset finansial dan fasilitas-fasilitas yang ditanamkan di dalam area fungsional. Tujuan pertama dalam manajemen Strategik ialah memadukan variabel-variabel korporasi internal ini untuk membuat organisasi suatu korporasi yang istimewa menjadi bisa untuk mencapai keunggulan kompetitif yang mantap dan dengan demikian menghasilkan nilai-nilai organisasi.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan penggunaan jasa yang layani. Itu mempromosikan suatu cita ekspetasi bersama di kalangan karyawan dan mengkomunikasikan citra publik pada kelompok yang berkepentingan di dalam lingkungan tugas organisasi. Misi itu seakan-akan menceritakan siapakah kami dan apakah yang kami lakukan.

b. Sasaran (*objectives*)

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan

Uraian Materi

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Pengertian Visi

Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Sering kali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi. Oleh karena itu, perlu batasan yang agak spesifik tentang terminologi visi sehingga mudah inembedakan dengan misi dalam melihat tantangan masa depan organisasi. Visi berasal dari bahasa latin *visio-onis*, dari akar kata *videre* yang berarti melihat, memandang ke depan. Visi adalah pandangan jauh ke depan tentang bentuk organisasi, atau gambaran atau citra yang akan dituju oleh suatu organisasi. Jadi visi merupakan gambaran tentang masa depan organisasi (*future*) yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu.

Visi menjawab pertanyaan "*what do we want to be?*". *Vision statement thinking about "what is our business in the future?", Or about "our mission in the future". A vision is a statement about the future, spoken or written today; it is a process of managing the present from a stretching view of the future.* Dari pemahaman di atas bahwa visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan.

Visi adalah gambaran tentang masa depan yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Dalam buku Akdon, Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang.¹ Hax dan Majluf dalam Akdon menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperhatikan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.²

Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu ditafsirkan dengan, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dalam sebuah organisasi (sekolah).

Bagi sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Menurut Dunphy *the vision must be able to give strong sense of what are the areas of business focus*. Visi harus dapat memberi kepekaan yang kuat tentang lingkungan fokus bisnis. Sedangkan menurut Lonnye Helgeson (dalam Salusu, 1996) visi harus mampu menjelaskan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Bagaikan scorang arsitek akan memberi tahu kepada pemilik bangunan, melalui desainnya, rupa dan penampilan dari bangunan itu kalau dikerjakan dengan baik. Ia tidak sekedar menggambar bangunan itu, tetapi memperlihatkan kekokohan dan kesatuan yang mutlak serta memberi harapan yang menyenangkan bagi pemiliknya. Jadi visi adalah gambaran keberhasilan, yang biasanya dipersiapkan sedikit lebih lama dibanding dengan waktu yang dipakai untuk merumuskan misi.

¹Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung: Alfabeta. 2006). 94.

²Ibid, 95.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT
2. Kelemahan dan kelebihan analisis SWOT
3. Perumusan strategi dengan matrik SWOT
4. Analisis rantai nilai aktivitas
5. Analisis portofolio dalam formulasi strategi

Kegiatan Perkuliahan***Kegiatan Awal (15 menit)***

1. Menjelaskan kompetensi dasar
2. Menjelaskan indikator
3. Penjelasan langkah kegiatan perkuliahan paket ini
4. Brainstorming dengan mencermati tayangan gambar tentang konsep manajemen strategi pendidikan

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Mahasiswa dibagi dalam 4 kelompok
2. Masing-masing kelompok mendiskusikan sub tema:
Kelompok 1: Pengertian SWOT
Kelompok 2: Manfaat analisis SWOT
Kelompok 3: Perumusan strategi dengan matriks SWOT
Kelompok 4: Analisis rantai nilai aktivitas
Kelompok 5: Analisis portofolio dalam formulasi strategi
3. Presentasi hasil diskusi dari masing-masing kelompok
4. Selesai presentasi setiap kelompok, kelompok lain memberikan klarifikasi
5. Penguatan dan *feedback* hasil diskusi dari dosen
6. Dosen memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk menanyakan sesuatu yang belum paham atau menyampaikan konfirmasi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasehat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Membuat tabel analisis SWOT di lembaga pendidikan

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami analisis SWOT atau telaah lingkungan lembaga pendidikan. Melalui kreatifitas ide dari anggota kelompok yang dituangkan dalam bentuk tabel analisis SWOT.

jumlah nilai tambah dari semua kegiatan. Hal ini penting untuk tidak mencampur konsep rantai nilai dengan biaya yang terjadi di seluruh kegiatan.

Rantai nilai mengkategorikan aktivitas umum nilai tambah dari sebuah organisasi. Kegiatan utama mencakup: logistik masuk, operasi (produksi), logistik keluar, pemasaran, dan penjualan (permintaan), dan jasa (pemeliharaan). Kegiatan dukungan meliputi: manajemen infrastruktur administratif, manajemen sumber daya manusia, teknologi (R & D), dan pengadaan. Biaya dan *value drivers* diidentifikasi untuk setiap aktivitas nilai.

1. Aktivitas Primer

- a. *Inbound Logistics* (logistik ke dalam), dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan input-input ke produk. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan.
- b. *Operations (operasi)*, segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi input-input yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Termasuk di dalamnya permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
- c. *Outbound Logistik* (logistik ke luar), aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan. Meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
- d. *Marketing and Sales* (pemasaran dan penjualan), aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk menyediakan sarana yang melaluinya para pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk melakukannya. Untuk secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.
- e. *Service* (pelayanan), aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

2. Aktivitas Pendukung

- a. *Procurement* (pembelian/pengadaan), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk membeli input-input yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. Input-input pembelian meliputi item-item yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.
- b. *Technology development* (pengembangan teknologi), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan untuk memproduksinya. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, misalnya peralatan proses, desain riset, dan pengembangan dasar, dan prosedur pemberian servis.
- c. *Human resources management* (manajemen sumber daya manusia), aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel.
- d. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan) atau general administration (administrasi umum), infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur ini, perusahaan berusaha dengan efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas, dan mendukung kompetensi inti.

mendasari, yaitu sebagai berikut. (a) *Scale*. (b) *Scope*. (c) *Experience*. (d) *Technology*. (e) *Complexity*.

3. *Executional Cost Driver*

Executional cost driver diturunkan dari posisi kos perusahaan yang meliputi hal-hal berikut.

- *Work force involvement (participation)*: apakah pekerjaan ditekankan untuk perbaikan yang terus menerus (kaizen di Jepang)?
- *Total quality management (TQM)*: apakah pekerjaan ditekankan untuk kualitas produk total?
- *Capacity utilization* : bagaimana pilihan skala untuk memaksimalkan *plant construction* ?
- *Plant layout efficiency*: seberapa efisien *plant's layout* saat ini dibandingkan dengan standar yang ada?
- *Product configuration*: apakah desain produk efektif?
- *Linkages with suppliers or customers*: apakah hubungan dengan suplier dan konsumen sesuai dengan rantai nilai perusahaan?

Analisis Portofolio dalam Formulasi Strategi

Portofolio berarti sekumpulan investasi. Analisis Portofolio dapat diartikan sebagai kumpulan dari instrumen investasi yang dibentuk untuk memenuhi suatu sasaran umum suatu organisasi. Sasaran dari analisis portofolio tentunya sangat bergantung pada organisasi masing-masing.

Untuk melakukan suatu analisis portofolio, maka sebagai langkah-langkah awal yang harus dilakukan adalah:

1. Memilih instrumen investasi yang diinginkan, hal ini tentunya sudah melalui berbagai analisa tentang masing-masing instrumen investasi.
2. Menentukan bobot dari instrumen investasi terhadap nilai portofolio secara keseluruhan.
3. Menentukan horison investasi (*Investment Horizon*).
4. Menentukan *expected return* dari masing-masing instrumen investasi sesuai dengan horison investasi.
5. Menentukan *expected return* dari portofolio sesuai dengan horison investasi.
6. Menentukan rata-rata *expected return* dari portofolio dalam horison investasi.
7. Menghitung standard deviasi *expected return* dari portofolio.

Untuk mendapatkan analisis portofolio yang baik, tentunya harus melalui berbagai perbandingan, misalnya dengan memberikan pembobotan yang berbeda untuk melihat hasilnya optimum atau tidak. Portofolio yang memberikan return rata-rata tertinggi dan standar deviasi terendah (m mengandung risiko yang lebih rendah) adalah menjadi pilihan. Di samping itu, diperlukan pembandingan dengan pilihan portofolio yang lain, sehingga didapatkan hasil yang optimum.

Portofolio dimaksudkan sebagai strategi memaksimalkan tingkat keuntungan yang diharapkan dan meminimalisir risiko yang dihadapi. Dalam melakukan analisis portofolio, akan timbul suatu masalah. Permasalahannya adalah terdapat banyak sekali kemungkinan analisis portofolio yang dapat dibentuk dari kombinasi aktiva berisiko yang tersedia di pasar. Kombinasi ini dapat mencapai jumlah yang tidak terbatas. Padahal kombinasi ini juga memasukkan aktiva bebas risiko di dalam pembentukan portofolio. Jika terdapat kemungkinan portofolio yang tidak terbatas, maka akan timbul pertanyaan

6. Analisis portofolio merupakan kumpulan dari instrumen investasi yang dibentuk untuk memenuhi suatu sasaran umum suatu organisasi/lembaga pendidikan. Sasaran dari analisis portofolio tentunya sangat bergantung pada organisasi masing-masing. Ada beraneka macam portofolio mulai dari rapor / ijasah hingga dokumen-dokumen lainnya seperti sertifikat, piagam penghargaan, dan lain-lain. Sebagai bahan bukti pencapaian hasil atas suatu pendidikan atau kursus.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan pengertian analisis SWOT menurut beberapa ahli dan simpulkan!
2. Apakah kegunaan analisis SWOT bagi lembaga pendidikan?
3. Mengapa dalam menyusun rencana strategi sekolah diperlukan analisis SWOT? Sertakan alasan anda!
4. Sebutkan kelemahan dan kelebihan dalam analisis SWOT?
5. Buatlah contoh bentuk analisis SWOT di lembaga pendidikan!

Tujuan

Mahasiswa dapat mencari persamaan dan perbedaan variasi strategi, sehingga dapat di implementasikan dengan baik dalam pengambilan keputusan strategi. Melalui kreatifitas ide dari anggota kelompok yang dituangkan dalam bentuk tabel persamaan dan perbedaan variasi strategi.

Bahan dan alat

Lembar kegiatan, Laptop dan LCD

Langkah-langkah Kegiatan

1. Pilihlah ketua pemandu kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
2. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota kelompok!
3. Buatlah susunan berbagai variasi strategi!
4. Carilah persamaan dan perbedaan variasi strategi!
5. Tuliskan hasil rangkuman materi tersebut ke dalam tabel!
6. Presentasikan hasil kerja kelompok ke depan!
7. Pilihlah satu dari anggota tiap kelompok untuk presentasi hasil diskusi!
8. Berikan tanggapan/klarifikasi dari presentasi kelompok!

- b. *Diversifikasi konglomerat* : menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama.
- c. *Diversifikasi Horizontal* : menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini.

4. Strategi Defensif

- a. *Retrenchment*: Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan asset terhadap penurunan output dan hasilnya.
- b. *Divestiture* : menjual satu divisi atau bagian lembaga pendidikan.
- c. *Liquidation*: Menjual seluruh asset lembaga pendidikan, sepotong-sepotong, untuk nilai riilnya.

Banyak sekali variasi strategi yang dapat digunakan dalam perencanaan strategik dan implementasinya di organisasi maupun perusahaan, Menurut Porter ada beberapa variasi strategi diantaranya yaitu:

1) Integrasi ke depan (*Forward Integration*)

- a) *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penjurat atau penjual eceran.*
- b) Strategi ini digunakan ketika :
 - jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitasnya terbatas dan tidak dapat mendistribusikan dengan cepat.
 - Organisasi mempunyai kemampuan modal dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
 - bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
 - produk yang stabil lebih diutamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

2) Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)

- a) *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok (supplier)*
- b) Strategi ini digunakan ketika :
 - jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak.
 - perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan sangat mahal.
 - kestabilan harga lebih diutamakan, karena dengan strategi ini perusahaan dapat menekan biaya bahan baku.
 - pemasok yang ada memiliki margin keuntungan yang tinggi dan perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berkualitas.

3) Integrasi horisontal (*Horizontal Integration*)

- a) *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (competitor).*
- b) Strategi ini digunakan ketika :
 - perusahaan dapat menjadi monopolistik di suatu daerah tanpa melanggar peraturan pemerintah.
 - perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang.
 - dapat meningkatkan skalaekonomi untuk mendukung keuntungan bersaing.
 - memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.

- perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan merupakan peluang investasi yang menarik.
- mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.

9) Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)

- a) *Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.*
- b) Strategi ini digunakan ketika :
 - produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada.
 - bersaing dalam industri yang tidak tumbuh tetapi persaingan sangat ketat.
 - jaringan industri yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
 - produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.

10) Usaha Patungan (*Join Venture*)

- a) *Dua atau lebih perusahaan bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.*
- b) Strategi ini digunakan ketika :
 - dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.
 - muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru.
 - keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.
 - perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.

Beberapa cara untuk mencapai strategi diantaranya :

- a) *Joint Venture/Partnering* : strategi populer yang terjadi ketika dua lembaga pendidikan atau lebih membentuk kerja sama sementara atau konsorsium guna memanfaatkan beberapa peluang.
- b) *Merger/akuisisi* : sebuah merger terjadi ketika dua organisasi dengan ukuran yang kurang lebih sama bersatu menjadi badan lembaga pendidikan yang baru, sedangkan akuisisi terjadi ketika lembaga pendidikan yang besar membeli lembaga pendidikan yang kecil atau sebaliknya.

Pengamatan Faktor Internal dan Eksternal dalam Variasi Strategi

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan pendidikan dalam persaingan. Berkali-kali kegagalan dalam pendidikan disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bertempur. Dalam Buku "*the Art of War*" mengatakan: ketahuilah musuh, diri sendiri, daerah dan cuaca yang baik, maka akan diperoleh kemenangan total.

Untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan di ambil, diperlukan suatu analisa mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan dimana lembaga pendidikan itu berada. Lingkungan tersebut di bagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan eksternal (lingkungan luar lembaga pendidikan)

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar lembaga pendidikan dimana lembaga tersebut tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-

Fokus analisisnya sejauh ini didasarkan pada identifikasi sumber-sumber dan kekuatan pada industri secara keseluruhan, dan pada tingkat analisis tersebut telah menapauikan banyak implikasi. Namun analisis struktural industri dapat digunakan secara lebih mendalam lagi dari pada hanya untuk industri secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut :

1. Ancaman pesaing baru.
2. Tawar-menawar pemasok
3. Tawar-menawar pembeli.
4. Ancaman produk pengganti
5. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada.

Strategi Alternatif

Dalam konteks formulasi strategi terdapat tiga level yaitu strategi level korporasi, strategi level bisnis atau disebut juga strategi kompetitif dan strategi fungsional. Masing-masing level strategi tersebut mempunyai perbedaan fokus tetapi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi generik yang pertama yaitu *overall cost leadership* (selanjutnya disebut *cost leadership*) berbasis pada penciptaan posisi berbiaya rendah dibandingkan dengan pesaingnya, Strategi generik kedua yaitu diferensiasi, diferensiasi mendorong organisasi atau unit bisnis menciptakan/menghasilkan produk atau jasa yang unik dan bernilai, yang memungkinkan perusahaan dapat menjual pada harga premium, Strategi generik ketiga yaitu strategi fokus mesti memperhatikan secara langsung/fokus pada *product line* yang sempit, segmen pembeli atau target pasar geografik tertentu.

Dengan mempelajari kebutuhan konsumen, suatu perusahaan/organisasi memperlihatkan bahwa ia mau menghasilkan nilai bagi konsumen melalui pendekatan strategi tertentu. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui penerapan satu dari lima strategi tingkat bisnis. Seringkali unit bisnis yang sudah ditetapkan untuk dijalankan belum tentu akan memberikan kontribusi bagi korporasi, bahkan adakalanya unit bisnis tidak mampu untuk hidup dan bersaing dengan para pesaingnya. Untuk itu diperlukan suatu strategi bagi unit-unit bisnis agar mampu bertahan dan berkembang sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pertumbuhan korporasi.⁵

SBU (*Strategic Business Unit*) adalah suatu kesatuan organisasi yang memiliki batasan tujuan strategi bisnis dan mempunyai seorang manajer dibantu tenaga penjualan dan menjadi pengumpul kekayaan/keuntungan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Strategi bersaing generik berfungsi untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu dgn biaya rendah dan diferensiasi. Biaya rendah adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk disbanding dengan cara yang lebih efisien dari pesaingnya.

Taktik bersaing adalah sebuah rencana operasional khusus yang menjelaskan bagaimana, kapan, dan dimana sebuah strategi diimplementasikan. Dibanding strategi, taktik bersifat lebih sempit lingkungannya. Oleh karena itu taktik dipandang sebagai hubungan antara perumusan dan implementasi strategi.

Strategi tingkat unit bisnis merupakan suatu strategi bagaimana suatu/masing-masing unit bisnis yang dimiliki korporasi tumbuh dan berkembang. Untuk itu ada beberapa pilihan yang dapat dilakukan manajemen pada tingkat unit bisnis yaitu:

- a) *Competitive* (bersaing)
- b) *Cooperation* (bekerja sama)

⁵ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik*. Jakarta, Penerbit: Bani Aksara. Cet 1. 1996

Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran dari kedua tipe strategi ini adalah pasar yang besar.

Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang Diperlukan.	Persyaratan Organisasi Umum	Resiko Keunggulan Biaya Menyeluruh
<ul style="list-style-type: none"> • Investasi modal yang terus-menerus dan kemudahan mendapatkan modal. • Keterampilan rekayasa Proses. • Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja. • Produk dirancang agar mudah dibuat. • Sistem distribusi biaya rendah. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian biaya yang ketat. • Laporan pengendalian yang terinci dan sering. • Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keunggulan biaya tidak bertahan lama, dikarenakan. • Pesaing meniru. • Teknologi berubah. • Bisnis lain untung keunggulan biaya runtuh. • Kedekatan dlm diferensiasi hilang. • Penganut strategi fokus mencapai biaya yang lebih rendah dalam segmen.

Tabel 8.4: Persyaratan dan Resiko Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh.
(Sumber: Potter, 1997)

Ketika menjalankan strategi keunggulan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti pemotongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan teknologi yang mampu menghemat biaya dan berhati-hati pada perkembangan rantai nilai lain yang dapat menghancurkan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi keunggulan biaya rendah atau nilai terbaik akan sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:⁷

1. Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat
2. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual
3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama
5. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain
6. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga

Resiko persaingan sehubungan dengan strategi keunggulan biaya mencakup: kerugian keunggulan bersaing terhadap teknologi yang lebih baru yang dibeli atau dikembangkan pesaing, kegagalan untuk mendeteksi perubahan kebutuhan konsumen (biasanya ini disebabkan fokus tunggal perusahaan hanya untuk menekan biaya).

2). Strategi Pembedaan (*Diferensiasi*)

Strategi ini mengahruskan perusahaan/organisasi menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai suatu yang unik sehingga penting bagi mereka. Untuk strategi ini yang menjadi

⁷ Lihat <http://atsyanihanik.wordpress.com/2011/08/11/beberapa-strategi-tingkat-unit-bisnis/> (diunduh 25 september 2013).

menganalisa suatu produk berdasarkan perubahan yang terjadi pada tingkat penjualannya. Prinsipnya analisa ini mengatakan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan (Life Cycle) seperti halnya manusia yaitu kelahiran, pertumbuhan, dewasa dan akhirnya masa tua (meninggal). Seperti ada pada gambar 7-3, kehidupan suatu produk dibagi menjadi empat tahap yaitu Introduction (perkenalan), Growth (pertumbuhan), Mature (dewasa) dan Decline (masa menurun).

5. Matrik SWOT

Teknik Matrik SWOT adalah dengan menggabungkan SWOT menjadi suatu matrik dan kemudian diidentifikasi semua aspek dalam SWOT. Dari kurden tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Pada pembuatan strategy denan teknik matrik SWOT ini terlebih dahulu harus dapat dirumuskan dengan jelas hal-hal yang menjadi isue strategik buat pencapaian visi dan misi perusahaan. Pada penentuan faktor- faktor kritis dan penunjang pada setiap analisis swot dibuat dengan melibatkan semua stakeholder perusahaan baik melalui brainstorming maupun Focus Group Discussion. Dimana prosentase kriteria keterlibatan ditentukan melalui sebuah kriteria pembobotan yang didasarkan atas derajat konstribusi pencapaian tujuan.

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

Strategi Alternatif

Strategi alternatif merupakan strategi yang ditawarkan sebagai pilihan yang dijadikan cadangan dalam menyelesaikan beberapa problem yang tidak sesuai dengan *planning*. Suatu Organisasi/perusahaan dapat memilih berbagai alternative strategi umum untuk mencapai arah yang diinginkan di masa depan. Hal ini tentu saja tergantung kepada lingkungan masing- masing .

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (*Stability strategy*), strategi ekspansi (*Expansion strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*) dan kombinasi (*Combination*). Berikut ini akan dijelaskan empat strategi Korporat Generik versi Glueck.

a) Strategi stabilitas (*Stability strategy*) :

- 1) Tidak ada penambahan pada produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- 2) Peningkatan efisiensi.
- 3) Resikonya kecil
- 4) Alasan menggunakan strategi ini :
 - Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
 - Mudah menerapkan.
 - Takut ada pemborosan

b) Strategi ekspansi (*Expansion strategy*)

DAYA TARIK	B	R	N	KEKUATAN	B	R	N
		(1-5)					
Peningkatan minat masyarakat	0,20	2,00	0,40	Jumlah siswa terus meningkat	0,15	3,00	0,45
Sekolah lain memiliki kelengkapan fasilitas	0,10	3,00	0,30	Citra sekolah positif	0,20	3,00	0,60
Kenaikan harga	0,30	4,00	1,20	Kemampuan efisiensi	0,10	4,00	0,40
Kebijakan Pemerintah dalam profesionalisme Guru	0,30	5,00	1,50	Kinerja Guru dan staff tinggi	0,30	3,00	0,90
Perkembangan teknologi yang cepat	0,10	3,00	0,30	Pemanfaatan fasilitas secara maksimal	0,25	4,00	0,80
Jumlah	1		3,7		1		3,15

Tabel 10.1: Analisis Strategi Bersaing di Lembaga Pendidikan
(Sumber: Asrohah, 2012)

Keterangan :

B : Bobot

R : Rate

N : Nilai

Rangkuman

1. Daya saing strategis dicapai apabila sebuah perusahaan atau organisasi berhasil merumuskan dan menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Analisis pesaing memfokuskan pada setiap perusahaan yang menjadi pesaing langsung perusahaan. Jadi, hasil dari sebuah analisis pesaing yang efektif membantu sebuah perusahaan atau organisasi untuk memahami, menafsirkan, dan memperkirakan tindakan-tindakan dan inisiatif para pesaingnya
2. Dalam analisis persaingan pihak pesaing organisasi atau perusahaan harus memahami berbagai analisis pesaing diantaranya: 1) tujuan masa depan, 2) strategi saat ini, 3) asumsinya, dan 4) kemampuannya.
3. Pihak yang menjadi pesaing diantaranya, 1) Ancaman pendatang baru, 2) Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada dalam industry, 3) Tekanan dari produk pengganti, 4) Kekuatan tawar menawar pembeli dan 5) Kekuatan tawar menawar penjual.
4. Penerapan strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini.

Paket 11

PENGENDALIAN STRATEGI

Pendahuluan

Pengendalian strategi merupakan metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan memodifikasi strategi dalam menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi atau suatu lembaga dengan kebutuhan untuk bertahan hidup yang ditimbulkan oleh kekuatan-kekuatan luar yang terus-menerus berubah, guna untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian merupakan konsep yang luas yang berlaku untuk manusia, benda, situasi, dan organisasi. Dalam organisasi pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan dan pengendalian. Tujuan utamanya adalah supaya lembaga atau organisasi tersebut dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga lembaga atau organisasi tersebut dapat mengantisipasi perubahan lingkungan internal maupun eksternal dengan baik.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan ini, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.

Agar pengelolaan sekolah tersebut dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan rencana strategis sebagai suatu upaya/cara untuk mengendalikan organisasi (sekolah) secara efektif dan efisien. Kajian dalam paket ini meliputi pengukuran strategi, review eksternal internal faktor, tindakan perbaikan dan aspek-aspek dalam pengendalian strategi. Paket 11 ini sebagai pengantar untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa-mahasiswi dalam memahami pengendalian strategi organisasi /lembaga pendidikan.

Cakupan di atas disajikan oleh penampilan sebuah contoh pendek pengendalian strategi yang faktual (seperti cuplikan *slide* atau gambar-gambar interaktif lainnya oleh dosen). Di luar contoh tersebut, akan dipertimbangkan selama relevan dan mendukung tema pengendalian strategi ini.

Teknik tersebut diupayakan untuk menggali ide-ide dan potensi kreatif mahasiswa-mahasiswi dalam memahami pengendalian strategik dalam mengelola lembaga pendidikan. Penggunaan multi media dalam perkuliahan juga diharapkan untuk mengoptimalkan pencapaian kompetensi dasar dan indikator yang telah dirumuskan.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami pengendalian strategi

Indikator

Pada akhir perkuliahan mahasiswa-mahasiswi diharapkan mampu:

1. memahami pengukuran strategi
2. mengetahui review eksternal internal faktor
3. mendeskripsikan aspek-aspek dalam pengendalian strategi

Pengendalian strategi akan berjalan dengan baik dan tepat apabila menggunakan prosedur atau pedoman dalam melakukan pengendalian strategi. Prosedur atau pedoman ini berguna untuk meluruskan tujuan dan fungsi pengendalian tepat pada sasaran strategiknya.

Dalam mendesain sistem pengendalian, manajemen perlu mengingat bahwa pengendalian yang dilakukan harus sesuai dengan strategi yang ditetapkan. Kalau pengendalian tidak mampu menjamin strategi dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan sekalipun strategi tersebut digunakan dengan tepat, maka pengaruh sampingan disfungsi hampir dapat dipastikan merusak keseluruhan implementasi strategi tersebut. Berikut ini beberapa pedoman yang direkomendasikan untuk melakukan pengendalian yang tepat.

- Pengendalian yang dilakukan hanya melibatkan sejumlah kecil informasi yang diperlukan untuk memberikan gambaran yang dapat dipercayai mengenai suatu kejadian, terlalu banyak pengendalian yang dilakukan hanya menciptakan kebingungan.
- Pengendalian tersebut hanya memantau aktivitas dan hasil yang memiliki arti cukup penting, dengan mengesampingkan kesulitan-kesulitan pengukuran yang mungkin muncul. Jika kerjasama antar divisi merupakan hal penting bagi kinerja perusahaan, maka beberapa ukuran kuantitatif dan kualitatif harus ditetapkan untuk membaca kerjasama tersebut.
- Pengendalian harus tepat pada waktunya sehingga dapat diambil tindakan perbaikan sebelum terlambat.
- Pengendalian jangka panjang harus dilakukan seperti halnya pengendalian jangka pendek karena penekanan yang hanya pada pengukuran-pengukuran jangka pendek hampir dapat dipastikan akan mengarah kepada orientasi manajerial jangka pendek.
- Pengendalian harus menunjukkan kekecualian dengan tepat, yaitu hanya memperhatikan aktivitas atau hasil yang gagal diluar batas toleransi yang telah ditetapkan sebelumnya
- Pengendalian harus digunakan untuk memenuhi penghargaan yang akan diberikan atau melebihi standar yang telah ditetapkan, bukan untuk menghukum kegagalan dalam mencapai standar yang ada. Hukuman yang berlebihan terhadap kegagalan biasanya akan mengakibatkan perubahan tujuan. Para manajer akan memalsukan laporan dan melakukan lobi untuk standar-standar yang lebih rendah.³

Hal yang mengejutkan adalah perusahaan-perusahaan atau organisasi dengan pengelolaan terbaik pun seringkali memiliki sedikit pengendalian sasaran yang formal. Mereka hanya memfokuskan pada pengukuran faktor-faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan dan mengawasi faktor-faktor lainnya karena budaya perusahaan. Jika budaya perusahaan melengkapi dan memperkuat orientasi strategisnya, maka perusahaan biasanya hanya membutuhkan sedikit sistem pengendalian formal yang intensif. Dalam pengendalian strategi dibutuhkan sebuah alat ukur untuk mengetahui sejauhmana strategi tersebut direncanakan, sesuai apa tidak, maka dari itu dibawah ini akan dijelaskan beberapa tentang pengukuran strategi.

Dalam rangka melakukan pengukuran strategi, perlu dibuat dulu rencana kerja atau perencanaan strategik yang berjangka lama. Konsep – konsep pengukuran strategi terus di kembangkan oleh para pakar manajemen strategi, arahnya adalah bagaimana para pengambil keputusan strategi, memiliki gambaran yang menyeluruh atas kinerja strategi perusahaan atau organisasi.

³ J. David Hunger, *Management Strategies* (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta, 1996), 411-412.

target – target yang di tetapkan harus selalu berubah dan di tingkatkan. Perusahaan atau organisasi di tuntutan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan berbagai kinerja.

Persepektif ini berbicara tentang kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Dengan inovasi seperti ukuran seberapa cepat perusahaan mengembangkan tawaran produk baru proses kerja secara internal juga harus di kembangkan hal – hal yang baru maka aspek pembelajaran sangat erat kaitannya.

d. Persepektif *financial*

Persepektif *financial* adalah ukuran yang relatif sudah cukup lama di kenal oleh perusahaan – perusahaan. Pada dasarnya kinerja pemasaran memberikan indikasi perumusan berkontribusi peningkatan laba yang di peroleh. Seperti pada umumnya kinerja perusahaan terkait pada pertumbuhan, dan nilai memegang saham. Dari sekian banyak keunggulan pengukuran *financial*, salah satu yang di kritik oleh *balance scorecard* adalah biasanya ukuran yang ada fokusnya ke masa lalu.

Dengan demikian kurang mampu untuk merefleksikan penciptaan nilai untuk di masa depan. Dengan *balance scorecard* di harapkan perusahaan dapat mengkaitkat tiga persepektif sebelumnya, yaitu persepektif keuasan pelanggan, persepektif bisnis internal, persepektif inovasi dan pembelajaran dengan kinerja *financial*. seharusnya tidak ada kesenjangan antara strategi yang di jalankan dengan kinerja keuangan dan kinerja dari tiga persepektif sebelumnya. Dengan persepektif *financial*, aspek lin yang di anjurkan adalah keterlibatan manajemen puncak. Kadang – kadang dalam mengukur kinerja keuangan tradisional, urusannya hanya di lakukan oleh manajer fungsional.

2. Strategi Map ; Mengukur *Aset Intangible* dan Bagaimana Perusahaan Mencipakan Nilai

Setelah banyak di kenal dengan konsep *balance scorecard* Kaplan dan Norton terus mengembangkan model BCS tersebut. Salah satu bentuk pengembangannya adalah konsep strategi map. Pada konsep baru ini, Kaplan dan Norton ingin menunjukkan bagaimana sebab dan akibat penggunaan strategi perusahaan. Yang khas pada strategi map adalah, kedua ahli ini menawarkan pendekatan untuk juga mengukur *asset – asset intangible* yang penting dari perusahaan, human capital, organisasional capital dan teknologi capital ini adalah gambar *asset* terwujud memang semakin tinggi peranannya dalam kesuksesan perusahaan.

3. *Economic Value added (EVA)* dan *Market Value Added (MVA)*

Konsep ini di kembangkan oleh Stewart dan CO, sebuah perusahaan konsultan manajemen. Kehadirannya di dasari oleh pertimbangan bahwa perusahaan perlu ukuran dan alat ukur yang memadai untuk melihat bagaimana perusahaan menciptakan dan memaksimalkan nilai. Perusahaan ini merasa bagai mana perusahaan mengukur dan menginterpretasikan kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, seperti laba dan margin laba. Pendapatan persaham, dan penilaian sejenis memiliki kekurangan kekurangan itu terkait dengan ;

- a. Infestasi berlebihan, pengukuran berdasarkan laba dan margin seringkali membuat perusahaan mengeluarkan infestasi secara berlebihan dan mendorong untuk melakukan integrasi vertikal dan strateginya.
- b. Produksi berlebihan, pengukuran tradisional yang terkait dengan biaya perunit, penggunaan biaya dan pendapatan membuat orang memproduksi secara berlebihan, terutama pada saat – saat akhir periode satu tahun atau kuartalan.

- 1). Pengukuran Proses dan Pengendalian Input-Output (*Process Measurement and Input-Output Control*), berkaitan dengan pengukuran proses dan pengendalian tingkat input dan output dalam proses itu agar menjadi seimbang.
- 2). Pengendalian Proses Langsung yang Lain (*Other Direct Process Control*), berkaitan dengan pengendalian parameter proses, seperti: aliran, temperatur, dan variabel-variabel lain.
- 3). Pemantauan Proses (*Process Monitoring*), berkaitan dengan presentasi dari semua data yang terkait dengan proses secara keseluruhan kepada operator agar memberikan mereka suatu informasi yang berguna untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan yang tepat apabila dibutuhkan.
- 4). Manajemen Proses (*Process Management*), merupakan tingkat tertinggi yang memudahkan dalam mendiagnosis suatu masalah yang terjadi dalam proses secara keseluruhan kemudian berusaha untuk menyelesaikan masalah itu agar tercapai perbaikan proses terus menerus (*continuous process improvement*).

Dengan adanya pengendalian ini merupakan faktor penentu keberhasilan tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Oleh karena itu sangat penting dalam perencanaan strategik adanya faktor pengendalian strategi.

Rangkuman

Dari berbagai paparan di atas, maka pada bagian ini dapat dikerucutkan dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Pengendalian strategi adalah semua metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan memodifikasi strategi dalam menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi atau suatu lembaga dengan kebutuhan untuk bertahan hidup yang ditimbulkan oleh kekuatan-kekuatan luar yang terus-menerus berubah, guna mencapai tujuan.
2. Pengendalian strategi terdiri atas langkah-langkah sebagai berikut: 1) menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja (kinerja); 2) membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; 3) menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan 4) mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya lembaga telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan lembaga.
3. Dalam pengukuran strategi terdapat tiga alat yang bisa digunakan dalam pengukuran strategi, yaitu: 1) *Balanced Scorecard* : Pengukuran yang Mendorong Kinerja, 2) Strategi Map ; Mengukur *Aset Intangible* dan Bagaimana Perusahaan Menciptakan Nilai, dan 3) *Economi Value added (EVA)* dan *Market Value Added (MVA)* .
4. Adanya perbaikan tindakan dalam manajemen strategik bermanfaat untuk memantau dan mengukur apakah kinerja sudah sesuai dengan standar? jika belum maka akan dilakukan perbaikan, namun jika sudah baik dan strategi yang dipakai sesuai maka tidak perlu diadakannya perbaikan. Karena perbaikan sifatnya merupakan suatu aktifitas atau kegiatan yang menyimpang.
5. Aspek-Aspek dalam Pengendalian Strategi meliputi: 1) harus didasarkan pada prestasi dan historis diwaktu lalu, 2) *Real Time Control* khususnya aspek teknis, 3) Manajemen Prestasi (Efektivitas organisasi), 4) Pengendalian adaptif (Menentukan cara yg paling cepat dan efektif,terhadap perubahan), dan 5) Pengendalian strategik (antisipasi terhadap penyimpangan).

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya.

Lembar Kegiatan

Membuat bagan langkah-langkah implementasi dan evaluasi strategi

Tujuan

Mahasiswa dapat membuat bagan langkah-langkah dalam implementasi dan evaluasi strategi, melalui kreatifitas ide dari anggota kelompok.

Bahan dan alat

Lembar kegiatan, kertas karton, bolpoin, spidol berwarna, penggaris, lem kertas dan isolatif.

Langkah-langkah Kegiatan

1. Berhitunglah mulai dan membentuk 5 kelompok!
2. Pilihlah seorang ketua kerja kelompok dan penulis konsep hasil kerja!
3. Diskusikan materi yang telah ditentukan dengan anggota keolompok masing-masing!
4. Buatlah alur/bagan langkah-langkah implementasi dan evaluasi strategi!
5. Tuliskan dan gambarkan alur/bagan langkah-langkahnya di kertas karton!
6. Desainlah dengan spidol warna yang kreatif.
7. Tempelkan hasil kerja kelompok di papan kelas!
8. Pilihlah satu dari anggota tiap kelompok untuk presentasi hasil diskusi!
9. Berikan tanggapan/klarifikasi dari persentasi kelompok!

Manajemen Strategi Pendidikan

(Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)



Penerbit UIN Sunan Ampel Press
Gedung SAC, Lt.2 UIN Sunan Ampel
Jl. A. Yani No.117 Surabaya
Telp : (031) 8410298 - ext.138
E-mail: sunanampelpress@yahoo.co.id

ISBN 978-602-1089-73-6

