

**MANAJEMEN STRATEGIK MENINGKATAN MUTU  
PENDIDIKAN DALAM MEMBENTUK SEKOLAH FAVORIT  
DI MTS NEGERI 5 KEBUMEN**



Oleh:

**KHABIB SHOLEH  
NIM. 1610300**

**TESIS**

Disusun Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Mendapatkan Gelar Magister  
dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA  
KEBUMEN  
2021**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
IAINU KEBUMEN  
TERAKREDITASI BAN PT**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316  
Website: [www.pasca.iainukebumen.ac.id](http://www.pasca.iainukebumen.ac.id) Email: [info@pascaiaainukebumen.ac.id](mailto:info@pascaiaainukebumen.ac.id)

---

**NOTA DINAS**

**Hal : Tesis**

Kepada:

Yth. Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen  
c/q Biro Tesis  
Di Tempat

*Assalamualaikum Wr.Wb.*

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen No.In. 11/PS.MPI/IAINU/SK/D/I/ /2021 Tertanggal Januari 2021 tentang Judul dan Pembimbing Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Magister (S.2) Tahun Akademik 2020/2021. Atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara/i:

Nama : Khabib Sholeh  
NIM : 1610300  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2020/2021  
Judul Tesis : Manajemen Stratejik Meningkatkan Mutu Pendidikan Dalam Membentuk Sekolah Favorit Di MTS Negeri 5 Kebumen

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap Tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang, munaqasyahkan Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqasyahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar Tesis dimaksud.

*Wassalaamu'alaikum Wr.Wb.*

Kebumen, Mei 2021  
Dosen Pembimbing

Dr. H. Imam Satibi, MPd.I.

## PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Manajemen Stratejik Meningkatkan Mutu Pendidikan Dalam Membentuk Sekolah Favorit Di MTS Negeri 5 Kebumen telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Jum'at  
Tanggal : 18 Juni 2021  
Pukul : 18.30 - selesai

Oleh:

Nama : Khabib Sholeh  
NIM : 1610300  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : (.....)  
Sekretaris Sidang : (.....)  
Penguji I : Dr.Sulis Rokhmawanto, M.S.I(..... )  
Penguji II : Dr.Eliyanto (.....)

Kebumen, Juni 2021

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I  
NIDN 2131038501

## **PERNYATAAN ORISINILITAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khabib Sholah  
NIM 1910300  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Juni 2021

Yang Membuat Pernyataan

Khabib Sholeh  
NIM. 1910300

## MOTTO

ان هلا ال يغير ما بقوم حتي يغيروا ما بانفسهم (الرعد : ١١)

“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sampai mereka merubah keadaan pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar Ra’d: 11).

## **PERSEMBAHAN**

**Tesis ini dipersembahkan untuk:**

Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen

Ayah dan ibu tercinta

Istri tercinta

MTs Negeri 5 Kebumen

## ABSTRAK

**Khabib Sholeh, NIM: 1610300. *Manajemen Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan Dalam Membentuk Sekolah Favorit Di MTS Negeri 5 Kebumen*, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021**

Pendidikan memiliki peranan sangat penting dalam kehidupan manusia, sehingga pendidikan harus mendapatkan perhatian yang serius. Manajemen strategi membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Rumusan masalah penelitian ini adalah, *pertama* bagaimana formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen, *kedua* bagaimana implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen, dan *ketiga* bagaimana evaluasi strategi meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Analisis data menggunakan teknik deskripsi dengan model analisis interaksi Miles dan Huberman dengan alur meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini disimpulkan, *pertama* formulasi strategi dilakukan dengan kegiatan menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah, analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan anggaran dan menetapkan strategi alternatif, *kedua* implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu pendidikan, *ketiga* evaluasi strategi dilakukan dengan kegiatan pengawasan, pengecekan dan penilaian langsung terhadap kegiatan implementasi strategi, yaitu kegiatan-kegiatan dalam peningkatan mutu pendidikan untuk memastikan implementasi strategi berjalan dengan baik, mengukur kinerja, mengadakan koreksi dan menetapkan langkah tindak lanjut.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Mutu Pendidikan

## ABSTRACT

**Khabib Sholeh , NIM: 1610300. *Strategic Management for Improving the Quality of Education in Forming Favorit Schools in MTs Negeri 5 Kebumen Regency, Thesis, The Postgraduate of IAINU Kebumen, 2021***

Education has a very important role in human life, so education must get serious attention. Strategic management helps educational institutions improve the quality of education. The formulations of the research problems are, first, how to formulate strategies for improving the quality of education in MTs Negeri 5 Kebumen, second, how to implement strategies for improving the quality of education in MTs Negeri 5 Kebumen, and third, how to evaluate strategies for improving the quality of education in MTs Negeri 5 Kebumen.

This research is a qualitative research because it produces qualitative data. data collection using interview techniques, observation and documentation. The data validity test used triangulation technique. Data analysis uses descriptive techniques with the interaction analysis model of Miles and Huberman with the flow including data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results of the study concluded, first the formulation of a strategy for improving the quality of education in MTs Negeri 1 Kebumen was carried out by establishing the vision, mission and goals of the school, analyzing the internal strengths and weaknesses of the school as well as opportunities and external threats to the school, determining budgets and determining alternative strategies, second, implementing strategies carried out by implementing strategies that have been determined in activities to improve the quality of education, third, strategy evaluation is carried out by monitoring activities, checking and direct assessments by the principal involving teachers and employees on strategy implementation activities, namely activities in improving the quality of education to find out and ensuring the strategy is well implemented, measuring performance, making corrections and establishing follow-up steps.

**Key Words:** Strategic Management, Education Quality



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan SKB Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543/b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Tsa'	Ts	Tsa
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H	Ha
خ	Kha'	Kh	Kha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Dz	Dza
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Sya
ص	Shad	Sh	Sha
ض	Dlad	Dl	Dlad
ط	Tha	Th	Tha
ظ	Dza	Dz	Zet
ع	'ain	'	Koma terbalik
غ	Ghain	Gh	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em

ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

**B. Konsonan rangkap karena syahdah ditulis rangkap**

مَنْزِلَيْنِ	Ditulis muttaqiin
--------------	-------------------

**C. Ta Marbutah**

حبة	Ditulis hibbah
كرمة الأولياء	Karamatul auliyaa’

**D. Vokal pendek**

Fathah	Ditulis A
Kasrah	Ditulis I
dammah	Ditulis U

**E. Vokal Panjang**

جاهلية	Ditulis jaahiliyyah
يسعي	Ditulis yas’aa
كريم	Ditulis kariim
فروض	Ditulis furuudl

**F. Vokal Rangkap**

ببئذكم قول	Ditulis qaulun, bainakum
------------	--------------------------

**G. Vokal pendek berurutan dalam satu kata dipisah dengan apostrof**

النتم	Ditulis a’antum
لأن شكرتم	Ditulis la’in syakartum

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam disampaikan kepada Nabi Agung Muhammad SAW. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari dorongan, arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
3. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis hingga terselesaikannya tesis ini
4. Segenap Dosen Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalamannya kepada penulis
5. Segenap karyawan Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut membantu berbagai urusan administrasi penulis
6. Ayah dan ibu tercinta yang telah memberikan dukungan moral dan material selama penulis menempuh studi di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
7. Istri tercinta., yang telah memberikan dukungan moral dan material selama penulis menempuh studi di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, namun masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Kebumen, Juni 2021  
Penulis

Khabib Sholeh  
NIM. 1910300

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>NOTA DINAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	2
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematikan Penulisan.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Manajemen Strategik .....	10
B. Mutu Pendidikan. ....	32
C. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Tempat dan Waktu Penelitian. ....	43
C. Informan Penelitian.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data. ....	44
E. Keabsahan Data.....	46
F. Metode Analisis Data.....	47

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	51
B. Hasil Penelitian.....	56
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	90
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>107</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Analisis Milles dan Huberman.....	48
Gambar 4.1. Struktur Organisasi MTs N 5 Kebumen.....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara, Observasi dan Dokumentasi. ....	107
Lampiran 2	Resume Hasil Wawancara .....	111
Lampiran 3	Resume Hasil Observasi dan Dokumentasi.....	122
Lampiran 4	Dokumen Profil dan Kegiatan Sekolah. ....	125
Lampiran 5	SK Pembimbing Tesis .....	128
Lampiran 6	Surat Ijin Penelitian. ....	129
Lampiran 7	Surat Keterangan Telah Penelitian. ....	130
Lampiran 8	Nota Bimbingan.....	131
Lampiran 9	Riwayat Hidup.....	133



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dan fundamental dalam kehidupan manusia, baik sebagai individu, keluarga maupun sebagai masyarakat atau bangsa. Maju mundurnya kehidupan dan peradaban suatu bangsa sangat bergantung atau dipengaruhi oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Semakin maju pendidikan suatu bangsa akan semakin maju pula peradaban bangsa itu.

Pendidikan merupakan sarana, wahana atau proses bagi terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas inilah yang diharapkan mampu mewujudkan perubahan positif, perubahan ke arah yang lebih baik, mewujudkan kemajuan dan kemaslahatan dalam kehidupan. Nur Aedi mengatakan bahwa pendidikan merupakan pilar utama bagi pengembangan peradaban manusia dan masyarakat atau bangsa.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan persoalan penting bagi semua umat. Pendidikan selalu menjadi tumpuan harapan dan alat untuk mengembangkan individu dan masyarakat, memajukan peradaban manusia dan membuat generasi mampu berbuat banyak bagi kebaikan hidup mereka.<sup>2</sup> Pendidikan diakui sebagai kekuatan yang mampu mewujudkan harapan masyarakat dalam mencapai kemajuan dan kemegahan peradaban. Tidak ada satu prestasi pun yang dapat diraih tanpa peranan pendidikan.<sup>3</sup>

Islam sebagai agama *rahmatan lil aalamiin*, sangat besar perhatiannya terhadap masalah pendidikan. Islam sangat menekankan pentingnya pendidikan bagi umat manusia. Banyak ayat Al Qur'an dan Hadis yang menegaskan pentingnya pendidikan. Islam memberikan posisi dan derajat yang mulia bagi orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan di mana

---

<sup>1</sup> Nur Aedi, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Goysen Publishing, 2016), hlm. 1

<sup>2</sup> Hery Noer Aly, *Watak Pendidikan Islam*, (Jakarta: Friska agung Insani, 2004), hlm. 1

<sup>3</sup> Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 2004), hlm. 1

ilmu pengetahuan itu diperoleh melalui proses pendidikan. Bahkan ayat Al Qur'an yang pertama diturunkan, yakni Surat Al Alaq ayat 1-5 berisi tentang perintah pendidikan.

Sadar akan pentingnya pendidikan sebagai sarana membentuk manusia Indonesia yang berkualitas yang menjadi modal utama membangun negara, pemerintah dan bangsa Indonesia juga memberikan perhatian yang sangat besar terhadap masalah pendidikan. Dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan tujuan pendidikan Nasional sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berakal sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.<sup>4</sup>

Begitu pentingnya peranan pendidikan dalam kehidupan, maka manusia baik sebagai individu maupun kelompok masyarakat seharusnya menyadari akan pentingnya memberikan perhatian yang besar terhadap masalah pendidikan. Pendidikan harus dilaksanakan dengan baik, profesional dan bermutu. Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan harus selalu dilakukan agar pendidikan dapat memberikan kontribusi positif yang maksimal dan menghasilkan produk pendidikan yang bermutu pula, yaitu sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas

Perhatian pemerintah dan bangsa Indonesia terhadap pentingnya pendidikan diwujudkan dengan berbagai upaya untuk memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan seperti menyediakan anggaran yang cukup besar untuk pendidikan, membangun atau mengadakan berbagai fasilitas pendidikan, memperbaiki sistem dan manajemen pendidikan, mengadakan tenaga pendidik (guru dan dosen) dan tenaga kependidikan, perbaikan dan

---

<sup>4</sup>Depdiknas, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas, 2003), hlm. 5

pengembangan kurikulum, mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pendidik (guru dan dosen) dan sebagainya.

Salah satu bentuk perhatian masyarakat terhadap pentingnya pendidikan adalah mendirikan lembaga pendidikan baik formal maupun non formal, terutama sekolah, madrasah dan perguruan tinggi. Oleh karena itu, banyak terjadi di satu tempat terdapat banyak sekolah, madrasah atau perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang letaknya berdekatan. Dalam kondisi seperti ini, persaingan antar lembaga pendidikan pun terjadi, terutama dalam menarik peminat atau pelanggan (konsumen) pendidikan yaitu siswa. Maka peningkatan mutu pendidikan sudah seharusnya dijadikan agenda kegiatan terpenting untuk selalu dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan terutama sekolah atau madrasah karena sekolah yang bermutu akan memiliki banyak peminat dibandingkan dengan sekolah yang tidak bermutu.<sup>5</sup>

Novan Ardy Wiyani menambahkan bahwa mutu pendidikan harus menjadi agenda utama yang harus dicapai dan ditingkatkan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi lembaga pendidikan yang bersangkutan.<sup>6</sup> Lebih dari sekedar menarik peminat atau pelanggan dan mempertahankan eksistensi lembaga, peningkatan mutu pendidikan merupakan bentuk implementasi dari amanah mulia pendidikan, yaitu untuk membentuk manusia yang berkualitas yang menjadi sumber daya utama bagi upaya mewujudkan kemaslahatan, kebaikan dan kemajuan dalam kehidupan serta sebagai *khalifatullaah* di muka bumi ini.

Upaya-upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang etis, logis dan seharusnya untuk tetap terus dilakukan dan dipertahankan agar pendidikan memberikan kontribusi positif dalam kehidupan. Dengan adanya tuntutan hidup yang begitu kompleks secara langsung menuntut adanya kualitas pendidikan sebagai upaya peningkatan kualitas kehidupan.

---

<sup>5</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ar Ruzz, 2016), hlm. 92

<sup>6</sup> Novan Ardy Wiyani, *Total Quality Management dalam Pendidikan*, (Yogyakarta; Gaya Media, 2020), hlm. 12

Istilah mutu mengandung arti derajat atau tingkat keunggulan suatu produk baik barang maupun jasa baik yang berwujud maupun tidak berwujud.<sup>7</sup> Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.<sup>8</sup> Menurut Josep Juran, mutu adalah kesesuaian untuk penggunaan, di mana suatu produk barang atau jasa hendaknya sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh penggunannya. Adapun menurut Edward Deming, mutu mencakup kesesuaian antara produk dengan tuntutan kebutuhan konsumen, bahkan harus lebih dari itu.<sup>9</sup>

Berdasarkan pengertian mutu tersebut, maka mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kesesuaian antara suatu produk barang atau jasa yang diberikan atau dihasilkan oleh usaha pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh penggunanya, yaitu konsumen pendidikan. Mutu pendidikan adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha pendidikan yang mampu memuaskan kebutuhan yang diharapkan pelanggan pendidikan. Novan Ardy Wiyani menyebutkan pengertian mutu pendidikan sebagai keadaan terpenuhinya berbagai standar pendidikan yang dihasilkan melalui proses pendidikan untuk memenuhi sasaran mutu pendidikan yang telah ditentukan.<sup>10</sup>

Peningkatan mutu artinya sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran (*output*) yang dihasilkan.<sup>11</sup> Peningkatan mutu pendidikan dapat diartikan sebagai proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. B. Suryosubroto menyebutkan bahwa dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada proses dan

---

210 <sup>7</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.

<sup>8</sup>Wiyani, *Total Quality Management...*, hlm. 7

<sup>9</sup>Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 160

<sup>10</sup>Wiyani, *Toal Quality Magagement...* hlm. 15

<sup>11</sup>Zahroh, *Total Quality Management...* hlm. 28

hasil pendidikan.<sup>12</sup> Menurut Imam Musbikin, pengertian mutu pendidikan mengacu pada *input*, proses dan *output* pendidikan.<sup>13</sup>

Menurut Husaini Usman, mutu pendidikan menyangkut empat hal yaitu *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* dikatakan bermutu jika siap berproses. Proses itu bermutu apabila aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan. *Output* itu bermutu jika hasil belajar siswa tinggi. *Outcome* bermutu jika terserap di dunia kerja dengan gaji yang wajar, semua pihak mengakui dan merasa puas.<sup>14</sup>

MTs Negeri 5 Kebumen merupakan salah satu di antara 8 MTs di Kecamatan Klirong, sebuah wilayah kecamatan di Kabupaten Kebumen. Sekolah-sekolah MTs lainnya adalah MTs Al Islah, MTs Jagasima, MTs Roudlatul Huda. SMP Negeri 1 Klirong, SMP Maarif 3 Klirong, SMP Taman Siswa Klirong Sekolah-sekolah atau madrasah-madrasah tersebut letaknya cukup berdekatan dengan MTs Negeri 5 Kebumen.

Di antara sekolah-sekolah atau madrasah-madrasah tersebut, MTs Negeri 5 Kebumen adalah sekolah yang paling maju dan berkembang cukup pesat. Bahkan merupakan MTs favorit di Kecamatan Klirong, sehingga masih menjadi pilihan pertama bagi para calon siswa untuk mendaftar sekolah. Bukan karena sebagai sekolah negeri, tetapi lebih karena komitmen pada upaya peningkatan mutu pendidikan. Sarana prasarana fisik dan bangunan gedung madrasah ini megah dan memadai. Demikian pula dengan sarana dan prasarana pendidikan dan pembelajaran lainnya juga memadai. Jumlah siswanya sangat banyak, 900 siswa yang terbagi dalam 28 rombel. Dalam setiap PPDB selalu kelebihan kuota pendaftar, sehingga harus menolak lebih dari 100 calon siswa.

---

<sup>12</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 210

<sup>13</sup>Wiyani, *Toal Quality Magagement...* hlm. 12

<sup>14</sup>Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi aksara, 2006), hlm. 410

Prestasi belajar para siswanya, baik prestasi akademik maupun non akademik juga cukup baik. Lulusannya banyak yang diterima di sekolah-sekolah negeri favorit di Kabupaten Kebumen dari jalur prestasi seperti SMA Negeri 1 dan 2 Kebumen. Banyak kejuaraan lomba akademik dan non akademik diraih oleh para siswa sekolah ini baik di tingkat sub rayon, kabupaten maupun propinsi.

Kemajuan dan perkembangan MTs Negeri 5 Kebumen yang sangat pesat ini tidak lepas dari komitmen sekolah ini untuk selalu mengutamakan upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran. Komitmen ini membuahkan hasil yang signifikan, sehingga sekolah ini berkembang pesat dan maju. Bukan hanya dari segi sarana prasarana fisik dan bangunan gedung, tetapi juga prestasi siswanya.<sup>15</sup>

Keberhasilan MTs Negeri 5 Kebumen dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari penerapan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan yang baik. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi strategi secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen stratejik pada dasarnya merupakan manajemen mutu.<sup>16</sup>

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merasa termotivasi untuk mengadakan penelitian tentang manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen. Hasil penelitian akan dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul “*Manajemen Stratejik Meningkatkan Mutu Pendidikan Membentuk Sekolah Favorit di MTs Negeri 5 Kebumn..*”

## **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> Observasi pendahuluan dan wawancara dengan kepala sekolah, 1 Oktober 2020

<sup>16</sup> Imam Satibi, *Manajemen Stratejik*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2016), hlm.

1. Bagaimanakah formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk sekolah favorit di MTs Negeri 5 Kebumen?
2. Bagaimanakah pelaksanaan strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk sekolah favorit di MTs Negeri 5 Kebumen?
3. Bagaimanakah evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk sekolah favorit di MTs Negeri Kebumen?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk madrasah faforit di MTs Negeri 5 Kebumen.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pelaksanaan strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk madrasah favorit di MTs Negeri 5 Kebumen.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk madrasah favorit di MTs Negeri 5 Kebumen

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoretis**

Manfaat teoretis yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- a. Memberikan kontribusi khazanah keilmuan di bidang pendidikan khususnya tentang manajemen pendidikan
- b. Memberikan kontribusi tentang kaidah-kaidah penerapan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran
- c. Memberikan kontribusi konseptual tentang manajemen strategi peningkatan mutu dalam bidang manajemen pendidikan

## **2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

a. Bagi MTs Negeri 5 Kebumen

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk dijadikan bahan pertimbangan dan acuan bagi upaya perbaikan, pengembangan dan peningkatan mutu lembaga khususnya dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran di MTs Negeri 5 Kebumen

b. Bagi Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan kebijakan yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran

c. Bagi Perpustakaan IAINU Kebumen

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur atau bahan bacaan di perpustakaan IAINU Kebumen

d. Bagi penelitian lanjutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar pijakan awal dan bahan perbandingan bagi penelitian-penelitian lain di bidang pendidikan dan pembelajaran yang sejenis dengan penelitian ini.

## **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Tesis disusun dengan sistematika yang terdiri dari bagian awal, bagian isi dan bagian akhir tesis.

Bagian awal tesis terdiri dari halaman sampul luar, halaman judul, halaman nota dinas pembimbing, halaman lembar pengesahan, halaman pernyataan keorisinilan, halaman motto, halaman persembahan, halaman abstrak bahasa Indonesia, halaman abstrak bahasa Inggris/Arab, halaman pedoman transliterasi Arab, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar tabel dan halaman daftar lampiran.



Bagian isi tesis terdiri dari lima bab. Masing-masing bab terdiri dari sub bab dan sub-sub bab sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

Bab kedua landasan teori yang terdiri dari deskripsi teori dan kajian hasil penelitian yang relevan. Deskripsi teori terdiri dari teori tentang manajemen, manajemen strategi dan mutu pendidikan. Teori tentang manajemen meliputi pengertian manajemen, urgensi manajemen, fungsi-fungsi manajemen, manajemen pendidikan dan manajer. Teori tentang manajemen strategi meliputi pengertian manajemen strategi, tujuan dan manfaat manajemen strategi dan proses manajemen strategi. Teori tentang mutu pendidikan yang meliputi pengertian mutu pendidikan, indikator mutu pendidikan, pengendalian dan mutu pendidikan serta peran kepala sekolah dan guru dalam peningkatan mutu pendidikan. Kajian hasil penelitian yang relevan menganalisis persamaan dan perbedaan tiga hasil penelitian sebelumnya.

Bab ketiga metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data.

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian

Bab kelima penutup terdiri dari kesimpulan dan saran

Bagian akhir tesis terdiri dari daftar pustaka dan lampiran-lampiran

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung menjadi *managere* yang berarti menangani. Dalam bahasa Inggris, *managere* diterjemahkan menjadi kata kerja *to manage*. Kata bendanya *management* yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen yang berarti pengelolaan. Inti dari pengertian manajemen adalah proses pengelolaan. Orang yang melakukan manajemen disebut manajer.<sup>17</sup>

Manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, penggerakkan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup> Manajemen dapat diartikan pula sebagai suatu usaha merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan suatu organisasi agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>19</sup> George R. Terry mengartikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang meliputi bimbingan dan pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah pencapaian tujuan-tujuan organisasi.<sup>20</sup> Adapun Parker mengartikan manajemen sebagai “*the art of getting things done through people*”. Manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang.<sup>21</sup>

Menurut Stoner, manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan usaha-

---

<sup>17</sup>Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3

<sup>18</sup>M. Maullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UGM Press, 2004), hlm. 5

<sup>19</sup>Soekanto Reksomadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2004), hlm. 13

<sup>20</sup>George R. Terry dan W.L. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemahan*, terj. GG. Ticoalu (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 1

<sup>21</sup>Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 8

usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang ditetapkan.<sup>22</sup> Adapun Kreitner mendefinisikan, “*Management is the process of working with and through others to achieve organizational objective in changing environment. Central to this process is the effective and efficient use of limited resources*”. Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam suatu lingkungan yang berubah-ubah. Arti dari proses itu adalah efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber-sumber yang terbatas.<sup>23</sup>

Beberapa pendapat tentang pengertian manajemen di atas pada dasarnya menekankan pengertian manajemen sebagai pengelolaan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan sumber-sumber daya (sumber daya manusia dan sumber daya lainnya) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Manajemen sangat penting dalam setiap usaha kelompok manusia, organisasi atau masyarakat agar tujuan tercapai dengan baik. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi. Tanpa manajemen, semua usaha organisasi tidak terarah bahkan akan sia-sia dan tujuan akan sulit untuk dicapai secara maksimal. Oemar Hamalik menegaskan bahwa manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang baik akan mempermudah terwujudnya tujuan perusahaan, organisasi atau masyarakat. Dengan manajemen, dayaguna dan hasilguna unsur-unsur manajemen akan ditingkatkan.<sup>24</sup> Menurut T. Hani Handoko, tanpa manajemen, semua usaha organisasi akan sia-sia dan pencapaian tujuan menjadi sulit. Alasan diperlukannya manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi, untuk menjaga keseimbangan di antara

---

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2017), hlm. 8

<sup>23</sup> Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 2

<sup>24</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm. 27

tujuan yang saling bertentangan dan agar tercapai efektivitas dan efisiensi.<sup>25</sup>

Azhar Arsyad mengatakan bahwa manajemen dibutuhkan agar kelompok dapat mencapai tujuan secara berdayaguna dan berhasilguna. Berhasilguna artinya dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan hasilnya berguna bagi kelompok, masyarakat dan sesama manusia. Berdayaguna artinya sumber-sumber daya dapat dimanfaatkan sehemat mungkin dalam waktu yang cepat dan tepat serta dapat dicapai hasil sesuai rencana.<sup>26</sup>

Dalam kegiatan pendidikan, manajemen pendidikan sangat penting dan diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan proses dan pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam proses pendidikan terdapat sumber-sumber daya yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan seni atau ilmu mengelola sumber-sumber daya itu yang disebut manajemen. Husaini Usman mengatakan bahwa manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>27</sup>

Orang yang melaksanakan kegiatan manajemen disebut manajer. Manajer adalah orang yang memiliki wenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, memimpin, mengorganisasi, menggerakkan dan mengendalikan pelaksanaan usaha-usaha organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerjasama di antara sejumlah orang untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan atau lembaga. Manajer dapat diartikan pula sebagai orang yang mengelola suatu organisasi.<sup>28</sup> Menurut T. Handoko, secara umum, manajer berarti orang yang bertanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Manajer ada di

---

<sup>25</sup>Handoko, *Manajemen...*, hlm. 6

<sup>26</sup>Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...*, hlm. 4

<sup>27</sup>Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 7

<sup>28</sup>Reksohadiprodjo, *Dasar-DasarManajemen...*, hlm. 1

semua tipe organisasi, lembaga atau perusahaan, termasuk di lembaga pendidikan.<sup>29</sup> Misalnya di sekolah, maka kepala sekolah adalah seorang manajer.

Seorang manajer memiliki tugas penting, salah satunya adalah membuat keputusan tentang segala sesuatu terkait dengan organisasi secara tepat dan cepat. George R. Terry mengatakan bahwa sebuah ciri manajer adalah membuat keputusan. Ia harus memutuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan tindakan-tindakan yang diperlukan, cara-cara baru yang dapat digunakan dan apa yang harus dibuat untuk mempertahankan hasil kerja yang memuaskan.<sup>30</sup>

Tugas manajer adalah mengelola organisasi. Sebagai pelaksana kegiatan manajemen, manajer adalah pelaksana fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian atau pengawasan. Bahkan tidak sebatas itu, tugas manajer lebih luas lagi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajer adalah orang yang mengelola organisasi atau perusahaan, orang yang melaksanakan kegiatan manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan dan mengawasi usaha-usaha organisasi atau perusahaan dalam menapai tujuan atau orang yang mengatur kerjasama di antara sejumlah orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Manajer ada pada semua tipe organisasi termasuk sekolah.

Manajemen ada dan diperlukan dalam semua tipe organisasi, dalam setiap aktivitas orang-orang secara bersama dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama termasuk di sekolah. Kegiatan manajemen di bidang pendidikan khususnya di sekolah disebut dengan manajemen pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah proses atau sistem pengelolaan pada suatu sistem pendidikan agar terwujud proses belajar yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan dengan baik pula.<sup>31</sup> Manajemen pendidikan

---

<sup>29</sup>Handoko, *Manajemen...*, hlm. 17

<sup>30</sup>Terry, *Dasar-DasarManajemen...*, hlm. 17

<sup>31</sup>Hamalik, *Manajemen Pengembangan...*, hlm. 78

dapat diartikan pula sebagai seni atau ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>32</sup>

Menurut E. Mulyasa, manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan kegiatan atau kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasaan.<sup>33</sup> Pendapat senada disampaikan B. Suryosubroto bahwa manajemen pendidikan adalah proses pencapaian tujuan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pembiayaan dan penilaian.<sup>34</sup>

Nur Aedi mengartikan manajemen pendidikan sebagai serangkaian kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi aplikasi prinsip, konsep, fungsi dan teori manajemen dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia baik sumber daya personil, materiil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>35</sup>

Pendapat-pendapat di atas pada prinsipnya menegaskan pengertian manajemen pendidikan sebagai kegiatan mengelola kerjasama orang-orang dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kegiatan pengelolaan itu meliputi fungsi-fungsi manajemen secara umum yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

Tujuan penting manajemen pendidikan diharapkan tercipta iklim yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan yaitu pengembangan aspek-aspek kepribadian siswa secara optimal sesuai dengan kebutuhan, tuntutan masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu di perlukan proses pengelolaan berbagai sumber daya pendidikan agar mendukung

---

<sup>32</sup>Usman, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 7

<sup>33</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya), hlm. 7

<sup>34</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta), hlm. 22

<sup>35</sup>Nur Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 51

pencapaian tujuan pendidikan secara optimal, efektif dan efisien, terutama di tingkat sekolah.

Istilah strategi sudah lama dikenal dalam dunia bisnis yang berawal dari dunia militer, yaitu strategi bagaimana mengalahkan musuh dan memenangkan peperangan.<sup>36</sup> Istilah strategi secara umum memiliki pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.<sup>37</sup> Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*stratego*” yang berarti merencanakan pemusnahan terhadap musuh melalui penggunaan sumber-sumber daya secara efektif.<sup>38</sup> Menurut Siagian, strategi merupakan cara-cara yang sifatnya mendasar dan fundamental yang akan digunakan oleh seseorang, suatu lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.<sup>39</sup> Secara ringkas, kata strategi dapat diartikan sebagai garis besar langkah-langkah atau tindakan yang akan dilakukan oleh orang atau lembaga untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen strategi pertama kali muncul dalam bidang bisnis atau perusahaan yang kemudian diadopsi ke bidang-bidang lain termasuk bidang pendidikan. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai proses penentuan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian atau pengawasan melalui pemanfaatan sumber-sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Sedarmayanti menyebutkan pengertian manajemen strategi sebagai serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara untuk melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam

---

<sup>36</sup> Nur Hidayah, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2018), hlm. 2

<sup>37</sup> Syaiful Bahri Djamaroh, *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 5

<sup>38</sup> Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 26

<sup>39</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik*, (Palembang: Amanah, 2020), hlm. 6

organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>40</sup> Nazarudin menyebutkan pengertian manajemen strategi sebagai ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>41</sup> Hitt, Ireland dan Hoskisson mengatakan bahwa proses manajemen strategi adalah serangkaian penuh dari komitmen pengambilan keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing stratejik dan memperoleh pendapatan yang tinggi.<sup>42</sup>

Imam Satibi menyebutkan pengertian manajemen strategi berkaitan dengan organisasi atau lembaga pendidikan sebagai serangkaian aktivitas pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi strategi secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu lembaga pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen stratejik pada dasarnya merupakan manajemen mutu.<sup>43</sup>

Beberapa pengertian lain tentang manajemen strategi dikemukakan oleh para ahli antara lain:

a. Fred R. David dan Forest R. David

Manajemen strategi adalah suatu seni dan sains dalam menformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2018), hlm. 3

<sup>41</sup>Nazarudin, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 3

<sup>42</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 7

<sup>43</sup>Imam Satibi, *Manajemen Stratejik*, (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2016), hlm.

<sup>44</sup>Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik*, Terj. Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 3



b. Suwarsono Muhammad

Manajemen strategi adalah aktivitas atau usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi atau mendapatkan peluang bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>45</sup>

c. J. David Hunger dan Thomas Weelen

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (rencana strategi atau rencana jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>46</sup>

d. Philip Kotler

Manajemen strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang besar yang selalu berubah. Tujuannya adalah untuk secara terus-menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.<sup>47</sup>

e. A. Bakr Ibrahim dan Kamal Argheyd

*Strategic manajemen is the systematic and continous process of selecting, implementing and evaluating strategic choices. These decisions must be congruent with the organization's mission, objective, and internal and external capabilities, for they will set the tone for the entire organization.* Manajemen stratejik adalah proses yang sistematis dan berkesinambungan dari seleksi, implementasi dan evauasi pilihan-pilihan strategi. Keputusan-keputusan ini harus sesuai dengan misi organisasi, objektif dan kapabilitas internal dan eksternal, selama mereka akan menata potensi seluruh organisasi.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017), hlm. 25

<sup>46</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 3

<sup>47</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 5

<sup>48</sup> Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 26

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian manajemen strategi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau kegiatan merumuskan dan mengambil keputusan mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi melalui pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi, lembaga atau perusahaan. Termasuk dalam hal ini adalah lembaga pendidikan terutama sekolah, madrasah atau perguruan tinggi.

## **2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Stratejik**

Berdasarkan rumusan pengertian manajemen strategi tersebut di atas dapat dipahami tujuan dan manfaat manajemen strategi, yaitu untuk membantu perusahaan, organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan secara lebih baik. Manajemen strategi akan meminimalisir bahkan menghindarkan kegagalan dalam kinerja perusahaan, organisasi atau lembaga.

Fred R. David dan Forest R. David mengatakan bahwa tujuan dan manfaat manajemen strategi adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru dan berbeda untuk hari esok, perencanaan jangka panjang dan mencoba mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini. Manajemen strategi membuat perusahaan lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, sehingga memungkinkan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya merespon) aktivitas, sehingga dapat mengendalikan nasib sendiri. Manajemen strategi membantu organisasi untuk memformulasi strategi melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap pilihan strategi.<sup>49</sup>

Wheelen dan Hunger mengatakan bahwa manajemen strategi menekankan pada kinerja jangka panjang. Banyak perusahaan dapat memperoleh kinerja yang tinggi dalam jangka pendek tetapi hanya sedikit yang dapat mempertahankannya dalam jangka panjang. Manfaat

---

<sup>49</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 14

penting manajemen strategi berdasarkan hasil survey terhadap 50 perusahaan dan industri di berbagai negara adalah visi strategik perusahaan menjadi lebih jelas, fokus lebih tajam pada apa yang penting secara strategik dan memperbaiki pemahaman pada perubahan lingkungan yang cepat.<sup>50</sup>

Menurut Ketchen, manajemen strategi sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.<sup>51</sup> Suwarsono Muhammad menyebutkan bahwa:

Manajemen strategi berperan signifikan dalam membantu lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategi berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan sehingga mereka dapat memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan memiliki kesiapan yang cukup apabila perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.<sup>52</sup>

Fred R. David dan Forest R. David mengatakan bahwa, selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik menawarkan beberapa manfaat dan keuntungan lainnya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal
- b. Meningkatkan pemahaman akan strategi pesaing
- c. Meningkatkan produktivitas karyawan
- d. Berkurangnya resistensi terhadap perubahan
- e. Pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja dan imbalan
- f. Meningkatkan kemampuan pencegahan masalah oleh organisasi karena membuat interaksi di antara manajer pada semua tingkatan divisi dan fungsi
- g. Meningkatkan keteraturan dan kedisiplinan perusahaan terutama perusahaan yang sedang mengalami masalah

---

<sup>50</sup>Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 11 dan 13

<sup>51</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 5

<sup>52</sup>Muhammad, *Manajemen Strategi...*, hlm. 44

- h. Memperbaharui keyakinan dan strategi bisnis saat ini atau menunjukkan adanya kebutuhan untuk tindakan perbaikan.<sup>53</sup>

Taufiqurrohman menyebutkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh jika sebuah organisasi, lembaga atau perusahaan menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- a. Memberi arah jangka panjang yang dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan mencegah munculnya masalah di masa datang
- f. Keterlibatan anggota dalam menyusun strategi akan lebih memotivasi mereka dalam pelaksanaannya
- g. Mengurangi aktivitas yang tumpang tindih
- h. Mengurangi keengganan karyawan untuk berubah.<sup>54</sup>

Greenley menyebutkan beberapa keuntungan manajemen strategi sebagai berikut:

- a. Memungkinkan identifikasi, pemrioritasan dan pemanfaatan peluang
- b. Menyediakan pandangan objektif tentang persoalan manajemen
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol lebih baik
- d. Meminimalisir efek, kondisi dan perubahan yang merugikan
- e. Memungkinkan keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik
- f. Memungkinkan alokasi lebih efektif waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah teridentifikasi
- g. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan
- h. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonel
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya bersama

---

<sup>53</sup> David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 15

<sup>54</sup> Taufiqurrohman, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2019), hlm. 15

- j. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual
- k. Mendorong pemikiran ke depan
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang
- m. Mendorong perilaku positif terhadap perubahan
- n. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen.<sup>55</sup>

Imam Satibi menyatakan bahwa lembaga pendidikan dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi sebagai langkah antisipasi terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan zaman. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan alat yang disebut strategi.<sup>56</sup>

Manajemen strategi membantu organisasi dalam mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Dalam era perekonomian global, lembaga pendidikan (sekolah) dituntut untuk semakin kompetitif dengan meningkatkan kompetisinya dalam menawarkan keunggulan produk kepada pelanggan atau konsumen. Dengan manajemen strategi, organisasi atau lembaga dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.<sup>57</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan tujuan dan manfaat manajemen strategi adalah untuk membantu perusahaan, organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan secara lebih baik karena dengan manajemen strategi, keputusan diambil secara menyeluruh dan disertai petunjuk cara pelaksanaannya.

### **3. Proses Manajemen Stratejik**

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh

---

<sup>55</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 11

<sup>56</sup> Satibi, *Manajemen Stratejik...*, hlm. 103

<sup>57</sup> Satibi, *Manajemen Stratejik...*, hlm. 106

pimpinan dan dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan, organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategi adalah suatu seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang dapat membuat organisasi mencapai tujuannya.<sup>58</sup> Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam pembuatan atau perumusan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya di masa yang akan datang.<sup>59</sup>

Berdasarkan pengertian manajemen strategi tersebut di atas dapat dipahami bahwa proses manajemen strategi meliputi tiga hal pokok, yaitu penyusunan (formulasi) strategi, pelaksanaan atau penerapan (implementasi) strategi dan penilaian atau evaluasi strategi. Fred R. David dan Dorest R. David menyebutkan tahapan-tahapan manajemen strategi meliputi tahap formula sistrategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.<sup>60</sup>

Tahapan-tahapan proses manajemen strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Formulasi Strategi

Formulasi artinya proses perumusan atau penyusunan suatu kegiatan atau tindakan. Tahap formulasi strategi adalah tahap menyusun atau merumuskan langkah-langkah strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller mengatakan bahwa *goals indicate what a business unit wants to achieve, strategy is a game plan for getting there. Every business must design a strategi for achieving its goal.* Tujuan-tujuan menyatakan apa yang ingin dicapai oleh suatu unit bisnis, strategi

---

<sup>58</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 3

<sup>59</sup>Taufoqurrohman, *Manajemen Strategi...*, hlm. 42

<sup>60</sup>David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

adalah suatu rencana tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Setiap bisnis harus mendesain atau menyusun sebuah strategi untuk mencapai tujuannya.<sup>61</sup>

Tahap formulasi strategi mencakup kegiatan mengembangkan dan menetapkan visi dan misi organisasi, melakukan analisis atau indentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, melakukan analisis atau indentifikasi peluang dan tantangan eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang dan menetapkan strategi alternatif untuk mencapai tujuan.<sup>62</sup>

#### 1) Mengembangkan dan menetapkan visi dan misi

Kata visi, dalam bahasa Inggris *vission* artinya penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan. Visi berarti pernyataan mengenai cita-cita, wujud masa depan yang diharapkan, kelanjutan dari masa sekarang dan berkaitan dengan masa lalu. Visi adalah harapan atau keinginan yang diharapkan terwujud di masa yang akan datang.<sup>63</sup>

Visi, berkaitan dengan organisasi atau lembaga berarti keinginan dari semua pihak yang terlibat dalam organisasi, perusahaan atau lembaga mengenai keadaan organisasi, perusahaan atau lembaganya di masa mendatang. Sedarmayanti mengatakan bahwa visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan cita-cita tentang keadaan masa depan yang diharapkan terwujud oleh seluruh personil perusahaan mulai dari level paling atas hingga paling bawah.<sup>64</sup>

Berkaitan dengan sekolah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan keadaan atau profil sekolah yang diinginkan di masa mendatang. Visi sekolah adalah impian,

---

<sup>61</sup> Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), hlm. 50

<sup>62</sup> David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

<sup>63</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 20

<sup>64</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 33

harapan atau cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah. Visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama pada masa mendatang, memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah. Visi sekolah adalah gambaran proyeksi ke depan berupa pandangan, cita-cita, harapan dan keinginan sekolah yang akan diwujudkan di masa mendatang. Visi sekolah menjadi sumber bagi sekolah untuk merumuskan misi sekolah. Visi sekolah adalah gambaran masa depan yang diinginkan sekolah untuk menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.<sup>65</sup>

Visi sekolah dirumuskan berdasarkan masukan dari semua warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan sejalan dengan visi institusi di atasnya dan visi pendidikan nasional. Visi sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan dari komite sekolah, kemudian disosialisasikan kepada semua warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Misi yang dalam bahasa Inggris *mission* berarti tugas. Misi merupakan bentuk pernyataan umum oleh manajemen puncak yang mengandung niat dari suatu organisasi. Misi adalah upaya atau tindakan untuk mewujudkan visi. Misi adalah pernyataan secara tertulis mengenai visi agar mudah dimengerti dan dilaksanakan oleh seluruh staf perusahaan, organisasi atau lembaga.<sup>66</sup>

Perumusan misi sekolah harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai

---

<sup>65</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 20

<sup>66</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 33



indikatornya. Misi adalah pernyataan tentang tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Misi merupakan penjabaran operasional dari visi.<sup>67</sup>

## 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal

Suatu perusahaan, dalam proses perumusan strategi perlu melakukan analisis, identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Demikian pula dengan organisasi atau lembaga pendidikan. Dari hasil analisis itu diharapkan lembaga atau perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi yang dimilikinya, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.<sup>68</sup> Informasi yang diperoleh dari hasil analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal menjadi bahan utama dalam penyusunan rencana strategi.<sup>69</sup>

Analisis lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau dan mengidentifikasi lingkungan perusahaan yang mencakup semua faktor baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan untuk menentukan dan menetapkan arah organisasi dan gambaran posisi perusahaan dalam persaingan.

Analisi lingkungan perusahaan dalam rangka perumusan strategi lazim dikenal dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan menembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller mengatakan sebagai berikut: “ *the overall evaluation of company's strengths, weaknesses, opportunities and threats is called SWOT analysis*”.

---

<sup>67</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 24

<sup>68</sup> Taufiqurrohman, *Manajemen Strategi...*, hlm. 47

<sup>69</sup> Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 24

Analisi SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.<sup>70</sup>

SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan) dan *weakneses* (kelemahan) internal perusahaan serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan teknis historis yang terkenal di mana manajer menciptakan gambaran secara tepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi sederhana bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan menghasilkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman jika diterapkan secara akurat. Asumsi ini akan memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain strategi yang berhasil.<sup>71</sup>

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan organisasi, lembaga atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakneses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Istilah analisis SWOT lazim ditemukan dalam ruang lingkup kegiatan ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini bertujuan untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi. Analisis ini penting dalam kegiatan bisnis

---

<sup>70</sup> Kotler dan Keller, *Marketing Management...*, hlm. 48

<sup>71</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 109

Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

Kelemahan (*weakneses*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu lembaga, organisasi atau perusahaan yang relatif terhadap pesaingnya yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Peluang (*opportunities*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan atau lembaga. kecenderungan pelanggan, identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan teknologi dan membaiknya hubungan dengan pelanggan (pembeli atau pemasok) merupakan peluang bagi perusahaan atau lembaga.

Ancaman (*threats*) merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu lembaga atau perusahaan dan menjadi penghalang utama dalam mencapai posisi yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pelanggan (pembeli atau pemasok), perubahan teknologi dan pembaruan peraturan menjadi ancaman atau penghalang bagi keberhasilan lembaga atau perusahaan.

a) Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Analisis terhadap kondisi lingkungan internal organisasi, lembaga atau perusahaan meliputi analisis terhadap struktur dan sistem organisasi,

sumber daya organisasi, faktor budaya dan faktor pendukung kinerja lainnya.<sup>72</sup>

b) Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen yang secara langsung berhubungan dan mempengaruhi organisasi seperti pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, konsumen, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang seperti elemen ekonomi, hukum, sosial, budaya, politik, lingkungan hidup, ekologi, geografi dan sebagainya.<sup>73</sup> Fred R. David dan Forest R. David menyebutkan ada lima kekuatan eksternal yang harus diidentifikasi dalam perumusan strategi yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum dan pemerintah, kekuatan teknologi dan kekuatan persaingan.<sup>74</sup>

Wheelen dan Hunger menyebutkan bahwa lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan alam, lingkungan sosial dan lingkungan tugas atau lingkungan kerja. Lingkungan alam mencakup sumber daya alam dan iklim. Lingkungan sosial adalah lingkungan yang terkait dengan kehidupan manusia sebagai makhluk sosial, yaitu lingkungan sosial, budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi dan pemerintah. Lingkungan tugas terdiri dari lingkungan dalam

---

<sup>72</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 111

<sup>73</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 114

<sup>74</sup> David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 45

industri itu sendiri, pelanggan, pemasok, pendatang baru dan produk substitusi.<sup>75</sup>

### 3) Merumuskan tujuan

Tujuan adalah sasaran yang akan dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang melakukan suatu kegiatan. Tujuan merupakan penjabaran dari misi, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang ditentukan. Tujuan sekolah adalah langkah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah dicanangkan. Tujuan sekolah merupakan sesuatu yang akan dicapai oleh suatu sekolah dalam waktu yang ditentukan.

Visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang. Tujuan terkait dengan jangka waktu yang pendek antara 3 sampai dengan 5 tahun. Dengan demikian, tujuan sekolah merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.<sup>76</sup>

### 4) Menetapkan strategi alternatif

Beberapa hal yang juga perlu diperhatikan dalam perumusan strategi antara lain menentukan bisnis apa yang akan dijalankan atau tidak dijalankan, bagaimana pengalokasian sumber daya, apakah perlu dilakukan diversifikasi operasi atau usaha, apakah perlu dilakukan merger usaha dan sebagainya. Karena tidak ada organisasi, lembaga atau perusahaan yang memiliki sumber daya tak terbatas, maka penyusunan strategi harus menentukan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan lembaga, organisasi atau perusahaan.

## b. Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan atau penerapan dari strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

---

<sup>75</sup> Hidayah, *Manajemen Strategik...*, hlm. 38

<sup>76</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 27

Implementasi atau penerapan strategi mengharuskan perusahaan menataapkaan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengerahan ulang upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>77</sup>

Implementasi strategi sering disebut dengan tahap aksi dari manajemen strategi. Mengimplementasikan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Tahap ini sering dianggap tahap yang sulit dalam manajemen strategi. Implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan.<sup>78</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tahapan implementasi strategi mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menerapkan atau melaksanakan strategi yang meliputi penetapan tujuan tahunan, penetapan dan pelaksanaan kebijakan
- 2) Memotivasi pegawai
- 3) Mengalokasikan sumber daya
- 4) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi
- 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- 6) Menetapkan anggaran
- 7) Memanfaatkan sistem informasi
- 8) Mengarahkan kegiatan pemasaran
- 9) Mensinkronkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi

---

<sup>77</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi...*, hlm. 12

<sup>78</sup> David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 4

### c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Seorang manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk mengetahui informasi ini diperlukan cara yang tepat, yaitu dengan melakukan evaluasi strategi. Semua strategi merupakan sesuatu yang dapat dimodifikasi di masa mendatang karena faktor internal maupun eksternal selalu berubah.<sup>79</sup>

Tahap evaluasi strategi adalah kegiatan mencermati dan memastikan strategi yang diterapkan berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini untuk memenuhi prinsip bahwa strategi suatu organisasi, lembaga atau perusahaan harus secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan internal maupun eksternal.

Pada tahap evaluasi strategi terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- 1) Meninjau dan mengevaluasi ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan strategi saat ini
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil langkah-langkah korektif dan tindak lanjut.<sup>80</sup>

Proses manajemen strategi menuntut para manajer untuk mengontrol dan memeriksa situasi organisasi, perusahaan atau lembaga secara periodik, mengevaluasi misi dan tujuannya, menilai lingkungan atau kemampuan internal seperti sumber daya manusianya, kualitas produksi atau luarannya, keterampilan teknik-teknik pemasarannya serta performa keuangannya dan menilai lingkungan eksternalnya ditinjau dari segi situasi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi dan inovasi teknologi.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> David, *Manajemen Strategik...*, hlm. 5

<sup>80</sup> Taufiqurrohman, *Manajemen Strategi...*, hlm. 17

<sup>81</sup> Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 27

## **B. Mutu Pendidikan**

### **1. Pengertian Mutu Pendidikan**

Istilah mutu mengandung arti derajat atau tingkat keunggulan suatu produk, baik barang maupun jasa, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.<sup>82</sup> Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan pelanggan.<sup>83</sup> Josep Juran mengartikan mutu sebagai kesesuaian untuk penggunaan, dimana suatu produk barang atau jasa hendaknya sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh penggunaannya. Sedangkan Edward Deming mengartikan mutu sebagai kesesuaian antara produk dengan tuntutan kebutuhan konsumen, bahkan harus lebih dari sekedar itu.<sup>84</sup>

Pendidikan dapat diartikan sebagai upaya membentuk manusia menjadi berkualitas sehingga mampu menciptakan kebaikan bagi dirinya dan orang lain dalam kehidupan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pengertian pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>85</sup>

Berdasarkan pengertian mutu tersebut di atas, maka mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kesesuaian antara produk barang atau jasa yang diberikan atau dihasilkan oleh usaha pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh penggunaannya, yaitu konsumen atau pelanggan pendidikan. Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha pendidikan

---

<sup>82</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 210

<sup>83</sup>Nurrochim, *Administrasi Pendidikan*, (Bekasi, Granata Publishing, 2016), hlm. 303

<sup>84</sup>Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 160

<sup>85</sup>Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 30



yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan pelanggan pendidikan.

Mutu pendidikan adalah keadaan dimana suatu produk barang atau jasa sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan atau kesesuaian antara produk atau jasa pendidikan dengan tuntutan kebutuhan konsumen pendidikan, bahkan lebih dari itu. Novan Ardy Wiyani menyebutkan pengertian mutu pendidikan sebagai keadaan terpenuhinya berbagai standar pendidikan yang dihasilkan melalui proses pendidikan untuk memenuhi standar pendidikan yang telah ditentukan.<sup>86</sup>

Peningkatan mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran (*output*) yang dihasilkan.<sup>87</sup> Peningkatan mutu pendidikan dapat diartikan sebagai proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran (*output*) yang dihasilkan dari suatu proses pendidikan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan.<sup>88</sup>

*Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Tanpa adanya *input*, maka proses pendidikan tidak akan dapat dilaksanakan. *Input* pendidikan merupakan segala sesuatu yang berpengaruh terhadap proses pendidikan seperti sumber daya, sarana prasarana, perangkat lunak dan berbagai harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai *input* seperti bahan ajar, guru, metode, siswa, sarana prasarana, sumber belajar dan suasana yang kondusif. Manajemen berfungsi mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam proses pembelajaran, baik antara guru, siswa dan sarana prasarana, baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup>Wiyani, *Total Quality Management...*, hlm. 15

<sup>87</sup>Zahroh, *Total Quality Management...*, hlm. 28

<sup>88</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 210

<sup>89</sup>Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 156

Proses pendidikan merupakan kegiatan merubah *input* menjadi *output* dalam kegiatan pendidikan. Dalam proses pendidikan di sekolah terdapat aktivitas pengelolaan sekolah, pengelolaan program dan proses pembelajaran, monitoring dan proses evaluasi. *Output* pendidikan adalah sesuatu yang dihasilkan dari proses pendidikan. Bisa diartikan pula sebagai prestasi sekolah yang dihasilkan dan kinerja sekolah yang dapat diukur dari pemenuhan terhadap suatu standar, efektivitas, efisiensi, produktifitas, inovasi dan etika kerja.<sup>90</sup>

Mutu dalam konteks hasil (*output*) pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu yang dapat berupa hasil tes kemampuan akademis siswa atau prestasi bidang non akademis seperti dalam bidang olah raga, seni, kepramukaan atau prestasi yang berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti kedisiplinan, kebersihan, persaudaraan, kenyamanan, pelayanan prima dan lain-lain sebagai dampak dari suatu sistem yang dijalankan oleh pendidikan.<sup>91</sup>

## 2. Indikator Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh pelanggan atau konsumen pendidikan. Berdasarkan pengertian ini, maka pendidikan dikatakan bermutu apabila produk yang dihasilkan dari pendidikan itu dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh konsumen atau pelanggan pendidikan.

Indikator mutu pendidikan di sekolah dapat dilihat pada setiap komponen pendidikan yang terlibat di dalamnya seperti mutu guru, kepala sekolah, lulusan, karyawan atau staf sekolah, proses pendidikan, sarana prasarana pendidikan, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan lain-lain.

---

<sup>90</sup> Wiyani, *Total Quality Management...*, hlm. 13

<sup>91</sup> Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 156

Mutu, dalam proses pendidikan mencakup *input*, proses dan hasil atau *output* pendidikan. *Input*, semakin tinggi kesiapannya, maka dikatakan makin tinggi pula input tersebut. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, sarana prasarana, kurikulum, sumber daya dan lain-lain) dilakukan secara harmoni sehingga mampu menciptakan pembelajaran yang efektif. *Output* dikatakan bermutu tinggi apabila prestasi sekolah khususnya siswa mencapai nilai akademik dan non akademik yang tinggi

Dari segi proses, suatu pendidikan dikatakan bermutu apabila siswa mengalami proses pembelajaran yang riil, bermakna dan efektif. Kualitas sekolah ditentukan oleh pendayagunaan sumber-sumber instruksional secara optimal, pengelolaan *input-input* material dan non material yang seluruhnya ditransformasi melalui proses yang meyakinkan.

Dari segi produk, pendidikan atau sekolah dikatakan bermutu apabila siswa dapat menyelesaikan studinya dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi, memperoleh kepuasan atas hasil pendidikan yang diperolehnya karena ada kesesuaian dengan kebutuhan hidupnya, mampu memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya sebagai sarana perbaikan hidupnya, dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang diharapkan dan dapat dengan mudah mendapatkan kesempatan kerja sesuai tuntutan dunia kerja.<sup>92</sup>

Menurut Husaini Usman, mutu di bidang pendidikan menyangkut empat hal yaitu *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dikatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. *Output* dikatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome*

---

<sup>92</sup>Nurrochim, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 303

dikatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja dengan gaji yang wajar, semua pihak mengakui keunggulan lulusan dan merasa puas.<sup>93</sup>

Indikator berarti petunjuk, tanda-tanda, ciri-ciri, tolok ukur atau rambu-rambu. Indikator mutu pendidikan atau mutu sekolah adalah segala hal yang menunjukkan bahwa suatu pendidikan atau sekolah itu bermutu. Sekolah bermutu mencerminkan pendidikan yang bermutu. Engkoswara menyebutkan beberapa indikator sekolah bermutu, yaitu masukan tepat, semangat kerja tinggi, motivasi dan minat belajar tinggi, penggunaan biaya, waktu, fasilitas dan tenaga yang profesional, kepercayaan yang tinggi dari berbagai pihak, lulusan bermutu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.<sup>94</sup>

Mutu, dalam konteks pendidikan berkaitan juga dengan kepuasan pelanggan atau konsumen pendidikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal pendidikan yaitu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan. Pelanggan eksternal primer adalah siswa. Pelanggan eksternal sekunder yaitu orang tua dan para pemimpin pemerintahan dan perusahaan. Pelanggan eksternal tersier yaitu pasar kerja dan masyarakat secara luas.

Menurut Nurochim, berdasarkan aspek pelanggan, pendidikan dikatakan bermutu apabila:

- a. Pelanggan internal berkembang secara fisik yaitu mendapat upah layak maupun secara psikis, yaitu mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri
- b. Pelanggan eksternal primer, yaitu siswa menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang hebat, menguasai keterampilan untuk lapangan kerja dan keidupan sehari-hari, siap untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan lapangan kerja serta menjadi warga negara yang bertanggung jawab
- c. Pelanggan eksternal sekunder mendapatkan kontribusi positif, misalnya dapat memenuhi harapan orang tua, para

---

<sup>93</sup>Usman, *Manajemen pendidikan...*, hlm. 410

<sup>94</sup>Wiyani, *Total Quality Management...*, hlm. 81

- pemimpin pemerintahan dan perusahaan dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan
- d. Pelanggan eksternal tersier, lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.<sup>95</sup>

### 3. Pengendalian dan Pengawasan Mutu pendidikan

Pengendalian dan pengawasan mutu dalam manajemen mutu merupakan suatu kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian dan pengawasan mutu diperlukan untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pelanggan.

Pengendalian dan pengawasan mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan menghasilkan *output* sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan makna pengendalian dan pengawasan sebagai fungsi manajemen, yaitu proses untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan berjalan sesuai dengan target yang diharapkan meskipun dengan berbagai perubahan.<sup>96</sup>

Mutu dalam bidang pendidikan menyangkut mutu *input*, proses dan *output*. Oleh karena itu, pengendalian terhadap mutu pendidikan juga menyangkut *input*, proses dan *output* pendidikan. Pandangan tentang mutu pendidikan dapat dilihat berdasarkan standar-standar yang telah ditetapkan berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan (*quality in fact*) dan dari kepuasan pelanggan atau konsumen pendidikan (*quality in perception*).

Pengawasan mutu pendidikan di sekolah yang berjalan selama ini lebih menekankan pada mutu dalam fakta, di mana peralatan yang

---

<sup>95</sup> Nurrochim, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 305

<sup>96</sup> Mulyadi, *Pengantar Manajemen*, (Bogor: In Media, 2016), hlm. 5

digunakan adalah berbagai aturan dan standar yang harus dipenuhi melalui kegiatan *monitoring*, memberikan *judgment* akan kondisi lembaga melalui kegiatan evaluasi, melaporkan dan menindaklanjuti dalam bentuk kegiatan perbaikan melalui upaya-upaya pemberdayaan seluruh anggota organisasi sekolah.

Peran dan tugas pengawasan di sekolah dapat diposisikan dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*) yang diimbangi dengan peningkatan mutu (*quality enhancement*). Penjaminan mutu merupakan inisiatif kepala sekolah, sedangkan peningkatan mutu berkaitan dengan pemberdayaan anggota organisasi sekolah untuk berinisiatif dan berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan baik peningkatan kompetensi individu maupun kapabilitas organisasi melalui inisiatif sendiri.<sup>97</sup>

Penjaminan mutu pendidikan dirancang dan dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan sejak awal proses pendidikan untuk menghasilkan proses yang sesuai dengan spesifikasi atau sesuai dengan standar. Mengingat sebuah produk yang bermutu harus dijamin mutunya agar pelanggan tidak kecewa. Sekolah tidak boleh menghasilkan lulusan yang rusak, sehingga penjaminan mutu harus dilakukan sejak awal proses pendidikan. Penjaminan mutu tidak hanya dilakukan pada saat proses, tetapi dimulai pada saat *input*, proses, *output* dan *outcome*.

Penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan mendapatkan kepuasan. Penjaminan mutu pendidikan adalah upaya secara sistemik dan terpadu untuk meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah melalui penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan yang dilakukan melalui upaya perbaikan secara terus-menerus sehingga *steakholders* pendidikan mendapatkan kepuasan.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup>Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 162

<sup>98</sup>Wiyani, *Total Quality Management...*, hlm. 81

Mulyadi menyebutkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pengendalian dan pengawasan yang dapat diterapkan dalam proses dan mutu pendidikan antara lain:

- a. Mengontrol semua kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan kepada semua pegawai atau karyawan
- b. Mengevaluasi semua kegiatan yang dilaksanakan
- c. Mengevaluasi hasil riil yang telah dihasilkan sesuai target yang direncanakan
- d. Mengambil keputusan dan langkah apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan tugas
- e. Mencari dan melakukan langkah-langkah alternatif bila ada kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan.<sup>99</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian dan pengawasan mutu sangat penting dalam setiap upaya organisasi atau lembaga meningkatkan mutu. Pengendalian dan pengawasan mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan menghasilkan *output* sesuai dengan standar yang ditetapkan.

### C. Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian ini, selain didukung dengan teori-teori sebagaimana telah disebutkan di atas, juga diperkuat dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya yang ada relevansinya dengan penelitian ini sebagai bahan perbandingan dengan menganalisis persamaan dan perbedaannya. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian Atik Restusari (2017) dengan judul “*Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Guru di MTs. Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas.*” Penelitian ini menggunakan empat komponen dalam proses manajemen strategi dalam peningkatan mutu guru di madrasah tersebut, yaitu komponen analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT, komponen formulasi strategi yang meliputi penyusunan visi, misi dan tujuan madrasah serta penetapan strategi peningkatan mutu

---

<sup>99</sup> Mulyadi, *Pengantar Manajemen...*, hlm. 6

guru, komponen implementasi strategi peningkatan mutu guru yang meliputi perekrutan guru, pembinaan dan pengembangan serta pemberdayaan guru dan komponen evaluasi strategi yang meliputi supervisi, koordinasi antar guru mata pelajaran dan MGMP.<sup>100</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu tentang manajemen strategi. Perbedaannya terletak pada objek dan komponen proses manajemen strategi yang digunakan. Objek penelitian ini khusus pada aspek peningkatan mutu guru, sedangkan objek penelitian penulis lebih luas, mencakup peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Komponen proses manajemen strategi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi empat komponen yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi, sedangkan komponen proses manajemen strategi dalam penelitian penulis mencakup tiga komponen, yaitu formulasi strategi dengan memasukkan komponen analisis lingkungan di dalamnya, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

2. Penelitian Tutik Hidayati (2018) dengan judul “*Manajemen Strategi Peningkatan Kinerja Guru di SD Negeri Niten UPTD PAUD dan Diknas Kecamatan Girimulyo Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta.*” Penelitian ini menyimpulkan langkah-langkah implementasi strategi peningkatan kinerja guru yang diterapkan di sekolah tersebut, yaitu upaya peningkatan kinerja melalui pendidikan dan pelatihan guru, penilaian dalam pelaksanaan tugas dan perbaikan melalui penelitian tindakan kelas serta faktor pendukung dan penghambat peningkatan kinerja guru.<sup>101</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu manajemen strategi. Perbedaan dengan penelitian penulis, objek penelitian ini lebih spesifik pada

---

<sup>100</sup> Atik Restusari, “*Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Guru di MTs. Negeri Model Purwokerto Kabupaten Banyumas*”, (Tesis Fakultas Tarbiyah, IAIN Purwokerto, 2017), hlm. 7

<sup>101</sup> Tutik Hidayati, “*Manajemen Strategi Peningkatan Kinerja Guru di SD Negeri Niten Kecamatan Girimulyo Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta*”, (Tesis Program Pascasarjana, Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa, 2018), hlm. 5



peningkatan kinerja guru, sedangkan objek penelitian penulis mencakup peningkatan mutu pendidikan secara luas. Penelitian ini hanya menggunakan satu komponen dalam proses manajemen strategi yaitu implementasi strategi sedangkan penelitian penulis mencakup tiga komponen proses manajemen strategi.

3. Penelitian Ahmad Baihaqi (2019) dengan judul “ *Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs. Negeri 6 Ponorogo.*” Penelitian ini menyimpulkan pelaksanaan dan evaluasi strategi pengembangan madrasah adiwiyata di madrasah tersebut. Pelaksanaan strategi meliputi pengembangan visi, misi dan tujuan yang mendukung pengelolaan lingkungan, alokasi dana pengelolaan lingkungan, kurikulum berwawasan lingkungan terintegrasi ke dalam mata pelajaran, melaksanakan kegiatan lingkungan dan mengelola sarana ramah lingkungan dengan memanfaatkan *Green House* dan Rumah kompos. Hasil evaluasi strategi yaitu meningkatnya kesadaran dan kepedulian warga madrasah dalam menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan yang nyaman sehingga mendapatkan penghargaan sebagai madrasah Adiwiyata tingkat kabupaten.<sup>102</sup> Persamaan dengan penelitian penulis terletak pada pokok kajiannya, yaitu manajemen strategi. Perbedaannya terletak pada objek dan penggunaan komponen proses strategi yaitu implementasi dan evaluasi, sedangkan pada penelitian penulis meliputi komponen formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

---

<sup>102</sup> Ahmad Baihaqi, “*Manajemen Strategi Pengembangan Madrasah Adiwiyata di MTs. Negeri 6 Ponorogo.*” (Tesis Program Pascasarjana, IAIN Ponorogo, 2019), hlm. 8

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena tentang suatu objek, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Penelitian ini mengkaji bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaan antara fenomena.<sup>103</sup> Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan kondisi objek penelitian, bukan untuk menguji hipotesis.<sup>104</sup>

Penelitian ini disebut penelitian deskriptif karena penelitian ini bersifat mendeskripsikan atau menggambarkan obyek penelitian. Objek penelitian yang dimaksud adalah manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan membentuk sekolah favorit di MTs Negeri 5 Kebumen.

Penelitian ini disebut juga penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata atau kalimat, skema, gambar, bagan dan lain-lain dan tidak berbentuk angka-angka.<sup>105</sup> Oleh karena itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. S. Margono mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata lisan atau tertulis dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>106</sup>

Penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Data yang dimaksud berupa kata-kata atau kalimat, bagan, gambar atau fenomena-fenomena yang berkaitan dengan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen.

---

<sup>103</sup>Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 72

<sup>104</sup>Soejono dan Abdurrahman, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hlm. 22

<sup>105</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 14

<sup>106</sup>S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 36

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di MTs Negeri 5 Kebumen. Beberapa pertimbangan yang menjadi dasar penentuan lokasi ini antara lain, MTs Negeri 5 Kebumen mengalami perkembangan dan kemajuan yang cukup pesat baik dari segi sarana dan prasarana, jumlah siswa, hubungan dengan masyarakat maupun prestasi akademik dan non akademiknya bersaing dengan sekolah-sekolah sederajat lainnya baik sekolah negeri maupun swasta, sehingga MTs Negeri 5 Kebumen ini merupakan MTs Negeri favorit yang masih menjadi pilihan masyarakat, orang tua dan siswa di Kecamatan Klirong, antara lain berkat manajemen strateginya yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menghasilkan produk atau output (lulusan) yang dapat memberikan rasa puas bagi pelanggan. Fenomena ini menjadi daya tarik untuk dilakukan penelitian tentang manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama empat bulan, yaitu pada bulan Februari, Maret, April dan Mei 2021.

## **C. Informan Penelitian**

Informan penelitian artinya orang yang memberikan data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Informan penelitian merupakan sumber data dalam penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto, sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data penelitian dapat diperoleh, bisa berupa orang, tempat, perilaku atau benda-benda yang diamati.<sup>107</sup>

Informan pokok yang merupakan sumber data dalam penelitian ini adalah:

- 1.** Kepala sekolah
- 2.** Wakil kepala sekolah bidang kurikulum,
- 3.** Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana

---

<sup>107</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 14

4. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan
5. Wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat.

Bila diperlukan, informan penelitian ini dapat bertambah sesuai dengan kebutuhan. Misalnya beberapa guru dan karyawan, siswa, komite sekolah, orang tua atau wali siswa dan sebagainya.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data-data yang diperlukan dikumpulkan menggunakan teknik atau metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode-metode atau teknik pengumpulan data tersebut dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. Teknik Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan teknik mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu objek atau kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>108</sup> Observasi dapat diartikan pula pengamatan dan pencatatan secara sistematis dan sistemik terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian.<sup>109</sup> Pengumpulan data dengan teknik observasi digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala alam dan responden yang diamati tidak terlalu banyak.<sup>110</sup>

Dalam penelitian ini, teknik observasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait dengan berbagai kegiatan dan fakta-fakta terkait dengan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen. Pengamatan dilakukan antarlain terhadap kegiatan-kegiatan kepala madrasah sebagai manajer, kegiatan guru khususnya dalam pelaksanaan tugas pembelajaran, kegiatan staf, kegiatan siswa di sekolah, kegiatan pelayanan, kondisi fisik, gedung, sarana prasarana, kondisi lingkungan sekolah dan sebagainya.

---

<sup>108</sup>Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 220

<sup>109</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 158

<sup>110</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 166

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah alat pengumpul data atau informasi dengan mengajukan pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula oleh responden. Wawancara dilakukan dengan kontak langsung antara pencari informasi dengan sumber informasi.<sup>111</sup> Wawancara dilakukan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden dan respondennya sedikit.<sup>112</sup>

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan beberapa responden seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat. Bila diperlukan, responden dapat bertambah sesuai dengan kebutuhan, misalnya beberapa guru dan karyawan, siswa, komite sekolah, orang tua atau wali siswa dan sebagainya.

Wawancara digunakan untuk mendapatkan data atau informasi terkait dengan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen. Misalnya kegiatan-kegiatan kepala madrasah sebagai manajer, kegiatan guru khususnya dalam pelaksanaan tugas pembelajaran, kegiatan staf, kegiatan siswa di sekolah, kegiatan pelayanan, peran komite, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan humas, kegiatan pengadaan sarana prasarana dan sebagainya.

## 3. Teknik Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan tertulis atau film.<sup>113</sup> Teknik dokumentasi adalah teknik mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>114</sup> Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis

---

<sup>111</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 165

<sup>112</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi...*, hlm. 157

<sup>113</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 216

<sup>114</sup>Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 181

dokumen-dokumen, baik tertulis, gambar maupun elektronik. Dokumen yang dihimpun dipilih sesuai tujuan dan fokus penelitian.<sup>115</sup>

Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi dilakukan oleh peneliti dengan meneliti atau mengkaji dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian seperti arsip-arsip sekolah yang terkait dengan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan. Arsip-arsip yang dimaksud antara lain arsip-arsip atau dokumen tentang visi, misi, tujuan dan program sekolah, administrasi guru, siswa, sarana dan prasarana, prestasi atau hasil belajar siswa, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan humas dan sebagainya.

#### **E. Keabsahan Data**

Data yang diperoleh dalam penelitian ini harus benar-benar valid, kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Untuk mengetahui bahwa data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah benar, maka dilakukan uji keabsahan data. Dalam penelitian ini, untuk uji keabsahan data digunakan teknik triangulasi.

Dalam suatu penelitian, yang dimaksud triangulasi adalah upaya mengadakan pengecekan kembali terhadap kebenaran data dan penafsirannya yang dilakukan melalui cara lain, yaitu melakukan pengumpulan data yang sama menggunakan instrumen lain.<sup>116</sup> Dengan triangulasi, peneliti menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.<sup>117</sup> Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain, yaitu teknik pengumpulan data dan sumber data yang lain.<sup>118</sup>

Dalam penelitian ini, penerapan teknik triangulasi dilakukan dalam rangka mengecek kembali kebenaran data yang telah dikumpulkan antara lain

---

<sup>115</sup>Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 221

<sup>116</sup>Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm. 214

<sup>117</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 330

<sup>118</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 330

dengan dilakukan kroscek atau silang data. Suatu data yang mungkin diperoleh melalui wawancara dikroscek atau diperkuat kembali data tersebut melalui data hasil observasi atau data dokumentasi. Kemungkinan lain misalnya data hasil wawancara dengan kepala sekolah dikroscek dengan data hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, guru, staf, komite sekolah, siswa, orang tua/wali siswa atau dengan masyarakat sekitar sekolah. Mungkin juga data hasil wawancara dengan kepala sekolah dikroscek dengan data hasil obsevasi di lapangan atau hasil dokumentasi.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang menghasilkan data deskriptif atau data kualitatif berupa kata-kata atau kalimat baik lisan maupun tertulis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskripsi. S. Margono mengatakan bahwa analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif analitik. Interpretasi terhadap data dilakukan dengan membuat dan menyusun data secara sistematis dan sistematis. Peneliti membuat pemaparan gambaran mengenai obyek yang diteliti dalam uraian naratif.<sup>119</sup> Analisis data ini meliputi proses mengatur urutan data dan mengorganisasikannya ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar.<sup>120</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan bersamaan dengan pada saat proses pengumpulan data berlangsung hingga pengumpulan data selesai. Dalam hal ini digunakan model analisis interaksi dan analisis mengalir (berlangsung terus menerus hingga tuntas) yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman.

Menurut teori analisis model ini, terdapat tiga komponen atau aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data (*data reduction*), display data (*data display*) dan verifikasi data atau penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/varification*).<sup>121</sup> Ketiga aktivitas atau komponen analisis ini dilakukan secara bersamaan, saling berinteraksi dan mengalir bersamaan

---

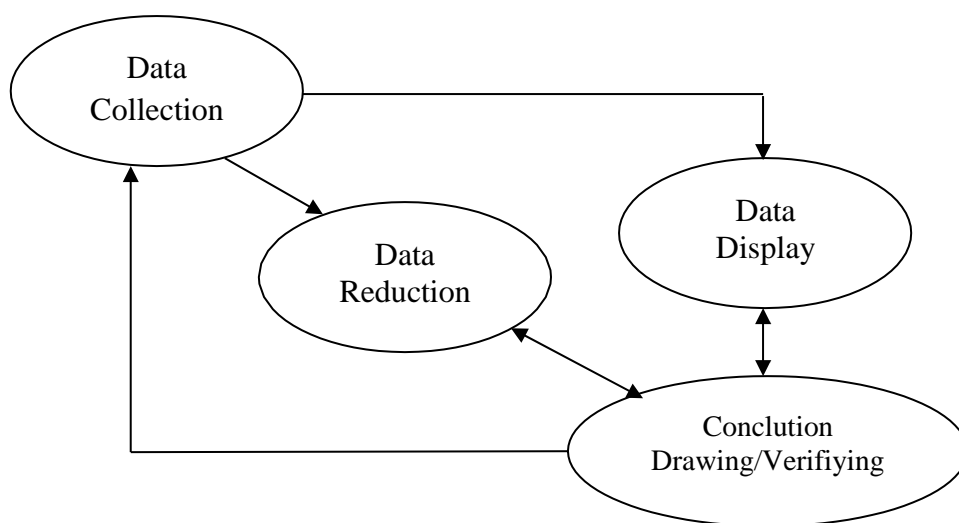
<sup>119</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 37

<sup>120</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 280

<sup>121</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 337

dengan proses pengumpulan data.<sup>122</sup> Sebagai contoh, misalnya pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari terwawancara. Bila jawaban, setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan sampai tahap tertentu hingga data yang diperoleh kredibel atau meyakinkan.

Model analisis Miles dan Huberman ini dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



Gambar 3.1. Model Analisis Miles dan Huberman

Berkaitan dengan penelitian ini, langkah-langkah model analisis di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan menggunakan metode atau teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti melakukan pengumpulan data di lapangan menggunakan teknik-teknik tersebut dan dituangkan dalam catatan-catatan sebagai data asli atau alami tanpa dilakukan penafsiran atau komentar. Data-data yang dikumpulkan terkait dengan manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen.

---

<sup>122</sup>Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan....*, hlm. 39



## 2. Reduksi Data

Reduksi dilakukan setelah data terkumpul. Reduksi data merupakan proses memilih, memusatkan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul di lapangan. Reduksi data dilakukan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan kegiatan analisis data dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan dan mengorganisasikan data yang diperlukan dalam penelitian. Sugiyono menjelaskan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, fokus pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya dan membuang data yang tidak perlu. Data hasil reduksi memberikan hambaran yang jelas dan memudahkan peneliti melanjutkan pengumpulan data selanjutnya.<sup>123</sup>

Dalam penelitian ini, data yang berhasil dikumpulkan dari lapangan, pada mulanya merupakan data kasar. Dari data yang terkumpul, mungkin terdapat data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian. Melalui reduksi data, data yang berhasil dikumpulkan kemudian dipilih, dikelompokkan, dipertajam, dibuang yang tidak relevan dan diorganisasikan sehingga benar-benar menjadi data yang siap disajikan dan dijadikan bahan penarikan kesimpulan.

## 3. Penyajian atau Display Data

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan setelah proses reduksi data dengan menyusun data setelah dilakukan penggabungan data dalam satu kesatuan yang sistematis. Data disajikan dalam bentuk deskripsi atau penggambaran mengenai obyek penelitian dalam bentuk uraian naratif. Dalam hal ini adalah deskripsi atau gambaran mengenai manajemen strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 5 Kebumen. Sugiyono mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, *data display* atau penyajian data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya yang dapat

---

<sup>123</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 338

memberikan deskripsi atau gambaran yang jelas mengenai suatu objek yang diteliti.<sup>124</sup>

#### **4. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan dan verifikasi dalam penelitian ini sudah dilakukan sejak awal hingga akhir berlangsungnya penelitian. Seperti dikatakan Sugiyono bahwa kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal.<sup>125</sup> Kegiatan analisis ini merupakan kegiatan pemaknaan terhadap fakta-fakta yang menghasilkan generalisasi mengenai objek penelitian.

<sup>124</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 341

<sup>125</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm. 345