

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen memegang posisi yang sangat krusial dalam setiap organisasi. Amrin dan Juryatina (2021:40) mendefinisikan manajemen sebagai kegiatan mengurus dan memahami dengan benar apa yang akan dilaksanakan melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan pengawasan. Secara singkat, manajemen adalah kegiatan yang bertujuan meraih sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya melalui proses agar usaha dapat berjalan sebagaimana mestinya. Konsep ini juga berlaku untuk lembaga pendidikan, di mana manajemen merupakan hal yang penting (Supriyanto, 2022:30).

Sedangkan Strategi berasal dari kata Yunani "*strategos*" (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang berarti "*generalship*" atau tindakan yang dilakukan oleh jenderal perang dalam merencanakan kemenangan. Secara umum, strategi adalah cara untuk mencapai tujuan dan merupakan rencana jangka panjang untuk mencapainya (Arifudin, 2020:1). Semua organisasi memerlukan strategi untuk mencapai tujuan mereka, dan penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang tepat agar dapat berkembang dengan baik. Menurut Rachmat (2019:24) strategi dalam sebuah organisasi harus mencakup beberapa elemen penting sebagai berikut:

1. *Arena* atau Gelanggang Aktivitas, ini adalah area tempat organisasi beroperasi, seperti produk, jasa, saluran distribusi, pasar geografis, dan lainnya. Arena sebaiknya spesifik, seperti kategori produk atau segmen pasar, agar lebih fokus dan efisien.
2. *Vehicles* atau Sarana Kendaraan, sarana atau metode yang digunakan untuk mencapai target arena. Dalam memilih sarana, perlu mempertimbangkan risiko kegagalan dan biaya yang terkait.
3. *Differentiators* atau Pembeda, unsur yang menunjukkan bagaimana organisasi dapat unggul di pasar. Pembeda bisa berupa fitur produk, citra, kustomisasi, keunggulan teknis, harga, kualitas, atau keandalan yang membedakan organisasi dari pesaing.

4. *Staging* atau Tahapan Rencana, menetapkan waktu dan langkah-langkah strategis. Tahapan rencana mencakup penetapan prioritas dan urutan langkah yang harus diambil, dengan mempertimbangkan sumber daya, tingkat urgensi, dan kredibilitas pencapaian.
5. *Economic Logic* atau Pemikiran Ekonomis, pemikiran yang jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan akan dihasilkan. Strategi yang sukses harus didasarkan pada pemikiran ekonomis yang solid untuk menciptakan keuntungan yang diharapkan.

Maka dari itu manajemen dan strategi adalah dua elemen yang saling terkait dan sangat penting dalam memastikan pencapaian tujuan suatu organisasi. Manajemen mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua sumber daya digunakan secara optimal dan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Manajemen yang efektif memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi bekerja secara sinergis untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.

2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis memiliki manfaat sebagai kompas atau pedoman yang jelas bagi organisasi dalam menentukan arah dan langkah-langkah operasional yang harus diambil. Manfaat utama dari manajemen strategis terletak pada kemampuannya untuk membantu organisasi dalam merancang dan melaksanakan strategi yang dapat menciptakan terobosan baru, serta dalam mengatasi tantangan yang mungkin timbul dari strategi tersebut. Kompetensi manajemen dalam mengimplementasikan strategi memiliki peran penting dalam mencapai hasil yang diinginkan, dan manajemen harus melakukan perencanaan serta analisis yang cermat untuk mengatasi potensi dampak negatif dari terobosan baru yang tidak produktif. Manfaat manajemen strategis bagi perusahaan atau organisasi dapat dikategorikan ke dalam dua bidang utama yaitu sebagai berikut (Yam, J. H, 2020:52) :

1. Bidang Finansial

Manajemen strategis berkontribusi pada perbaikan dan peningkatan kinerja keuangan organisasi. Dengan menjalankan aktivitas operasional secara terencana melalui implementasi manajemen strategis, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sistem yang lebih sederhana. Secara konkret,

manajemen strategis memberikan pedoman sistematis untuk berbagai aspek operasional, termasuk peningkatan penjualan, laba, produksi, serta pengolahan sumber daya finansial dan non-finansial. Manfaat finansial ini dapat berupa dampak langsung atau tidak langsung. Dampak langsung strategi seperti peluncuran produk baru yang secara langsung mempengaruhi penjualan dan citra produk. Sedangkan dampak tidak langsung strategi yang mempengaruhi aspek lain seperti logistik, yang secara tidak langsung berdampak pada biaya, kepuasan pelanggan, dan akhirnya pada penjualan.

2. Bidang Non-Finansial

Manajemen strategis juga memberikan manfaat non-finansial yang berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Manfaat non-finansial ini seringkali berupa dampak tidak langsung tetapi tetap penting untuk kinerja organisasi. Dengan demikian, manajemen strategis tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi-dimensi penting lainnya dalam organisasi. Melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang efektif, dan evaluasi yang terus-menerus, manajemen strategis membantu organisasi dalam menghadapi tantangan, merespons perubahan lingkungan, dan memanfaatkan peluang. Integrasi yang baik antara manajemen dan strategi memastikan bahwa organisasi tidak hanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga mampu beradaptasi dan berkembang dalam konteks yang terus berubah. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengelola dan menerapkan strategi secara efektif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan kesuksesan berkelanjutan.



Gambar 2.1 Manfaat Manajemen Strategi

Sumber : Yam, J. H, (2020)

2.1.3 Tahapan Proses Manajemen Strategi

Perusahaan mengembangkan strategi untuk mengelola perubahan melalui langkah-langkah yang disesuaikan dengan lingkungan mereka. Strategi merupakan sebuah proses yang harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing perusahaan. Saat ini, masih sedikit perusahaan yang mendefinisikan proses manajemen strategi dengan baik dan terintegrasi, sebagian besar perusahaan belum menerapkannya secara efektif (Budiman, 2023:36). Proses manajemen strategi biasanya terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi

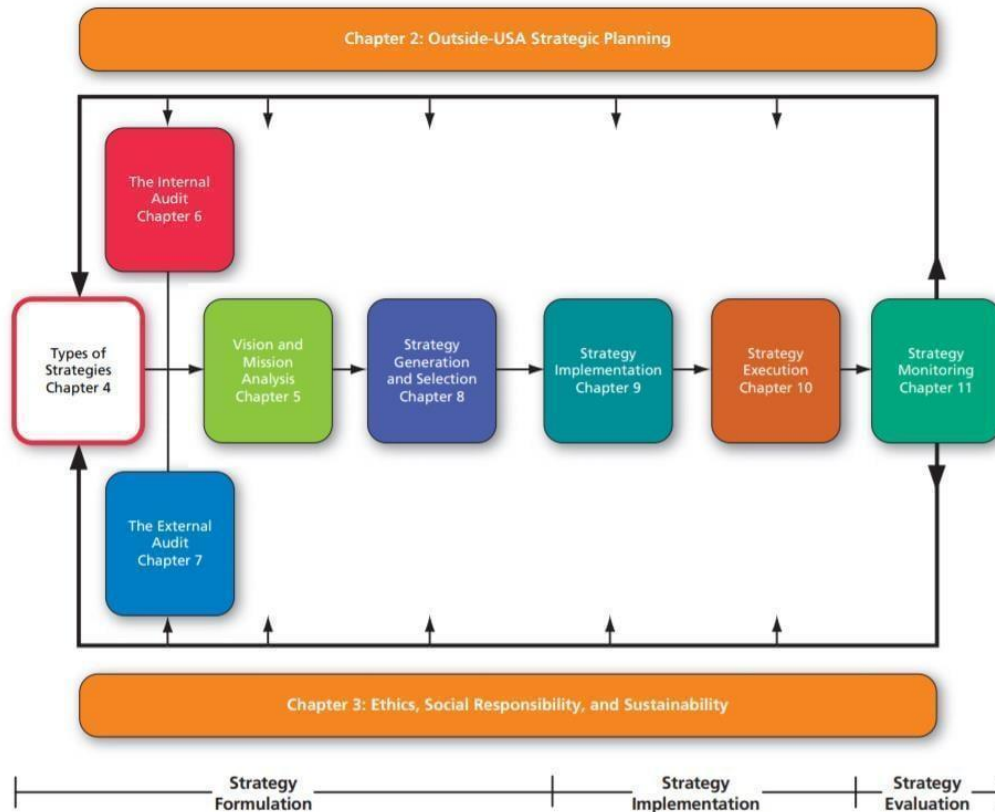
Tahap formulasi melibatkan penetapan visi dan misi perusahaan, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan juga menyusun rencana jangka panjang, mengembangkan beberapa strategi alternatif, dan memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi

Setelah strategi dirumuskan, tahap berikutnya adalah implementasi. Pada tahap ini, perusahaan harus mengembangkan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya yang ada. Penyesuaian terhadap struktur organisasi, pemasaran, dan sistem informasi juga dilakukan untuk memastikan strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan dengan efektif .

3. Evaluasi Strategi

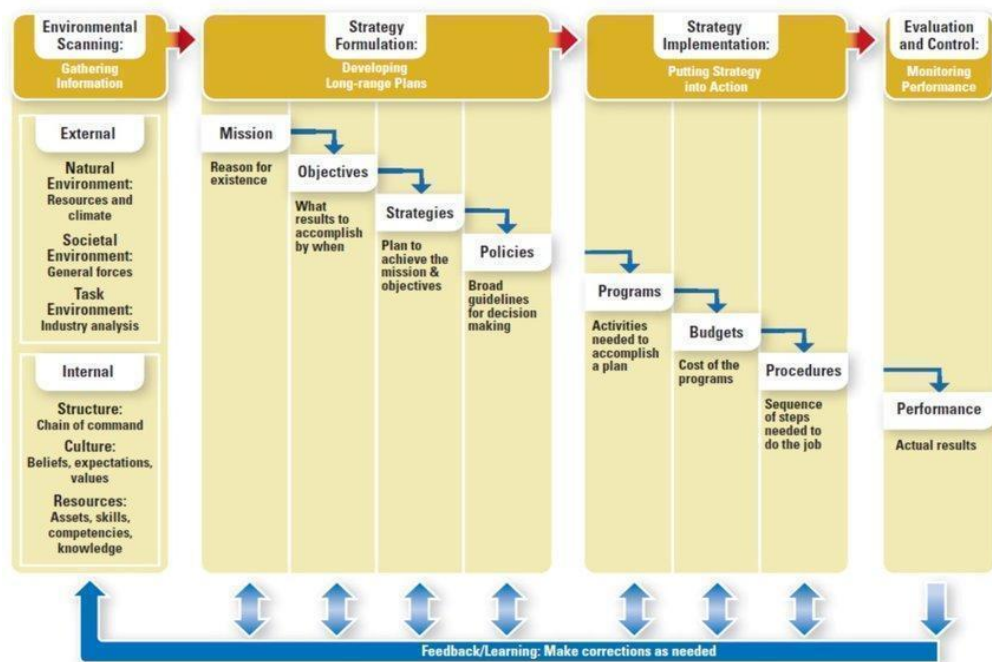
Tahap evaluasi melibatkan peninjauan kembali faktor-faktor internal dan eksternal, pengukuran kinerja, serta pengambilan tindakan korektif jika ada ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan standar yang ditetapkan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang diharapkan (David & David dalam Budiman, 2023:37).



Gambar 2.2 Proses Manajemen Strategi

Sumber : (David & David : 2017)

Menurut Wheelen *et. al.* dalam Budiman (2023:38) proses manajemen strategi memiliki empat tahapan yang lebih rinci: 1) Pemindaian lingkungan untuk menganalisis faktor eksternal dan internal perusahaan; 2) Perumusan strategi, termasuk penetapan visi dan misi, tujuan dan sasaran, analisis SWOT, serta pemilihan strategi; 3) Implementasi strategi, melibatkan penyusunan program tindakan, alokasi sumber daya, dan pengembangan budaya serta kepemimpinan organisasi; 4) Evaluasi dan pengendalian strategi, yang mencakup koreksi jika ada ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan standar yang ditetapkan.



Gambar 2.3 Tahapan Proses Manajemen Strategi
Sumber : Wheelen et al. (2018)

Proses manajemen strategi memerlukan waktu dan energi yang cukup besar. Proses ini sangat penting bagi perusahaan dalam merencanakan tujuan jangka panjang dan menentukan arah yang jelas bagi karyawan. Dengan menerapkan manajemen strategis secara efektif, pengambilan keputusan menjadi lebih baik, karena mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan. Selain itu, proses manajemen strategi yang efektif juga membantu memotivasi karyawan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Melalui manajemen strategi yang optimal, perusahaan dapat mengelola sumber daya secara efisien dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk bersaing di pasar, guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (George, Walker, & Monster, dalam Budiman 2023:39).

2.1.4 Manajemen Strategi Sekolah

Manajemen strategi sekolah adalah suatu pendekatan sistematis yang diterapkan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi tindakan yang diperlukan guna mencapai visi dan tujuan jangka panjang lembaga pendidikan. Di tengah dinamika pendidikan yang terus berkembang, manajemen strategi berperan krusial dalam memastikan bahwa sekolah tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang secara efektif dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen strategi, sekolah dapat merumuskan

rencana yang berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan, pengelolaan sumber daya, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Menurut Sagala (2019:34) ada beberapa dimensi utama dalam manajemen strategi yang relevan untuk lembaga sekolah adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Dimensi ini menekankan pentingnya manajemen strategi dalam menjaga dan mengembangkan keberlangsungan organisasi dengan pandangan jauh ke depan. Manajemen perlu bersikap proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diperkirakan akan dihadapi. Salah satunya visi yang merupakan gambaran masa depan yang belum tampak namun harus dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi. Visi yang jelas dapat memotivasi seluruh anggota untuk bergerak menuju masa depan yang diinginkan. Dimensi ini juga terkait dengan penyusunan Rencana Strategi (RESTRA), Rencana Operasional (RENOP), dan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), yang dirancang untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang ditetapkan.

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Analisis internal dan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitarnya. Analisis internal fokus pada aspek-aspek yang ada di dalam organisasi, sedangkan analisis eksternal mempertimbangkan faktor-faktor dari lingkungan operasional, nasional, dan global yang dapat mempengaruhi lembaga.

3. Dimensi Pendayagunaan Sumber Daya

Manajemen strategi yang efektif melibatkan penggunaan optimal dari berbagai sumber daya yang tersedia. Ini mencakup sumber daya material seperti sarana dan prasarana, sumber daya finansial untuk mendukung program-program, sumber daya manusia, teknologi, dan informasi. Mengelola sumber daya ini dengan baik sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Pada dimensi ini, penyusunan rencana strategi adalah tanggung jawab utama manajemen puncak. Rencana strategi bertujuan untuk mengendalikan dan mengarahkan organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Keputusan strategi harus diambil dengan melibatkan manajemen puncak secara aktif, memastikan bahwa

semua aspek penting dari organisasi diperhitungkan dalam perencanaan dan implementasi strategi.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah atau madrasah, beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi langkah-langkah sebagai berikut (Khatami, M., & Arifin, Z, 2022:223) :

1. *Benchmarking*

Langkah ini melibatkan penetapan standar untuk proses dan hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam prakteknya, standar ini harus didasarkan pada realitas yang ada dan disesuaikan dengan konteks lembaga pendidikan.

2. *Quality Control*

Sistem ini berfungsi untuk mendeteksi dan menangani penyimpangan dari standar kualitas yang telah ditetapkan. Fokus utama dari *quality control* adalah memastikan bahwa hasil *output* sesuai dengan standar yang diinginkan. Untuk itu, diperlukan indikator yang jelas dan terukur.

3. *School Review*

Proses ini melibatkan kolaborasi antara berbagai pihak terkait, seperti orang tua, tenaga profesional, dan pemerintah. Melalui *school review*, diharapkan dapat diperoleh laporan yang mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan lembaga pendidikan serta memberikan rekomendasi untuk perencanaan strategis pengembangan di masa depan.

Implementasi dimensi-dimensi manajemen strategi dan strategi-strategi ini memungkinkan lembaga pendidikan mencapai proses pendidikan yang berkualitas dan hasil yang memuaskan. Dengan penerapan yang tepat, lembaga pendidikan dapat memenuhi standar saat ini serta siap menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Hal ini mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.5 Mutu

Menurut Halawa, A. N., & Mulyanti, D. (2023:57) mutu secara umum didefinisikan sebagai gambaran karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang dibutuhkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana

lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga-lembaga pendidikan harus mampu merubah paradigma baru, pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu. Menurut Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini dalam Lutfi (2023:30) ada tiga indikator utama dalam menilai kualitas pendidikan yaitu sebagai berikut :

1. Alokasi dana pendidikan.
2. Tingkat kelulusan.
3. Kemampuan membaca komprehensif.

Pendidikan berkualitas memerlukan alokasi dana yang memadai. Selain itu, lembaga pendidikan yang baik biasanya menghasilkan tingkat kelulusan yang tinggi. Di negara berkembang seperti Indonesia, kemampuan membaca komprehensif sering kali lebih rendah dibandingkan negara maju, biasanya karena metode belajar yang lebih berfokus pada hafalan. Kualitas pendidikan dapat dinilai dari proses dan hasilnya. Dari segi proses, pendidikan dianggap berkualitas jika proses belajar mengajar efektif dan memberikan pengalaman belajar yang berarti bagi peserta didik. Pendidikan yang baik harus memberikan perlakuan humanistik, memberi kesempatan kepada siswa untuk mengeksplorasi potensi mereka. Dari segi hasil, kualitas pendidikan dapat diukur dari penguasaan materi oleh siswa, kesesuaian hasil pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja, dan tingkat kemandirian yang dicapai lulusan.

Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Mutu Pendidikan menetapkan delapan standar nasional pendidikan yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Standar Kompetensi Lulusan.
2. Standar Isi.
3. Standar Proses.
4. Standar Tenaga Kependidikan.
5. Standar Sarana dan Prasarana.
6. Standar Pembiayaan.
7. Standar Pengelolaan.
8. Standar Penilaian Pendidikan.

2.1.6 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)

a. Matriks IFE

Menurut Kraus, S. et al. dalam Novita (2023:63) *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah alat formulasi strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional suatu bisnis. Matriks ini menjadi platform untuk mengidentifikasi hubungan antara keduanya, sehingga membantu dalam memahami kondisi internal organisasi secara lebih mendalam. Sedangkan menurut David dan David (2016:111) berpendapat *Matrix Evaluasi Faktor Internal* (IFE) adalah alat analisis strategis yang dirancang untuk merangkum dan menilai kekuatan serta kelemahan utama yang ada dalam berbagai fungsi perusahaan atau organisasi. Matriks IFE berfungsi sebagai instrumen yang memungkinkan penilaian dan evaluasi terhadap faktor-faktor internal dengan memberikan bobot pada masing-masing faktor dan menilai sejauh mana faktor tersebut mempengaruhi kinerja keseluruhan. Penggunaan Matriks IFE memerlukan penilaian intuitif dan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi internal organisasi (Frederick, D. P., 2022:117).

b. Matriks EFE

Matrix External Factor Evaluation (EFE) adalah alat formulasi strategi yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal. Matriks ini digunakan sebagai strategi untuk mengevaluasi informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Dengan demikian, EFE membantu dalam memahami kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi (Kraus, S. et al. dalam Novita, 2023:63). Menurut David dan David (2016:65) Matriks EFE dirancang untuk mengevaluasi berbagai informasi terkait dengan lingkungan eksternal, termasuk aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, peraturan pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Tujuan Matriks EFE adalah membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif dengan memanfaatkan peluang yang tersedia dan mengurangi dampak negatif dari ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan eksternal.

2.1.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis, dengan fokus pada elemen internal dan eksternal perusahaan guna merumuskan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses analisis ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi (Vikandi, B, 2019:180).

Faktor eksternal meliputi elemen yang mempengaruhi jenis produk dan layanan yang ditawarkan, karakteristik segmentasi pasar, strategi positioning, serta pilihan bisnis yang akan diambil. Sebaliknya, analisis faktor internal dilakukan untuk memahami kemampuan organisasi dalam menjalankan operasional dan mencapai kinerja optimal. Penilaian faktor strategis internal dapat dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi kinerja masa lalu, serta membandingkannya dengan industri dan pesaing utama perusahaan (Kraus, S. dalam Novita, 2023:65).

Analisis SWOT adalah sebuah proses untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal suatu organisasi sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal melibatkan penilaian terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*), sedangkan analisis eksternal melibatkan faktor peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

- a. Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan lain yang dimiliki oleh perusahaan dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya atau proses perusahaan.
- c. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan eksternal perusahaan, seperti perubahan teknologi atau hubungan dengan pembeli atau pemasok.
- d. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan eksternal perusahaan dan dapat mengganggu posisi perusahaan.

Menurut David (2016:171-172) Matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi, strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T sebagai berikut :

- a. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya.

- b. Strategi S-T

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman dan dampaknya. Karena hakikatnya semua perusahaan/ organisasi selalu menemui ancaman dalam perjalanannya.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Terkadang, kesempatan eksternal hadir, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk mendapatkan kesempatan itu, maka strategi ini dibuat guna meminimalisir terjadinya hal tersebut.

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

SWOT	STRENGTH (S)	WEAKNESS (T)
	Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Kelemahan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan
OPPORTUNITIES (S)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
Peluang yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
Ancaman yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Strategi yang digunakan untuk menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.4 Matriks SWOT

Sumber: David (2016:171)

2.1.8 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE (Internal Eksternal) bermanfaat untuk memposisikan organisasi, kelompok maupun perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel atau model strategi korporat. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y. Matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu (Hindarti, S., & Maula, 2020:69):

1. *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan

produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. *Harvest and Divest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Penggunaan strategi yang dipakai adalah divestasi yaitu strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi dalam organisasi, kelompok maupun perusahaan. Berikut matriks IE seperti pada gambar dibawah ini.

		Total Nilai IFE yang diberi Bobot		
		Tinggi 3.00 - 4.00	Sedang 2.00 - 2.99	Rendah 1.00 - 1.99
Total Nilai EFE yang diberi Bobot	Tinggi 3.00 - 4.00	I GROW & BUILD	II GROW & BUILD	III HOLD & MAINTAIN
	Sedang 2.00 - 2.99	IV GROW & BUILD	V HOLD & MAINTAIN	VI HARVEST AND DEVEST
	Rendah 1.00 - 1.99	VII HOLD & MAINTAIN	VIII HARVEST AND DEVEST	IX HARVEST AND DEVEST

Gambar 2.5 Matriks IE (Internal Eksternal)

Sumber : Hindarti, S., & Maula, (2020:69)

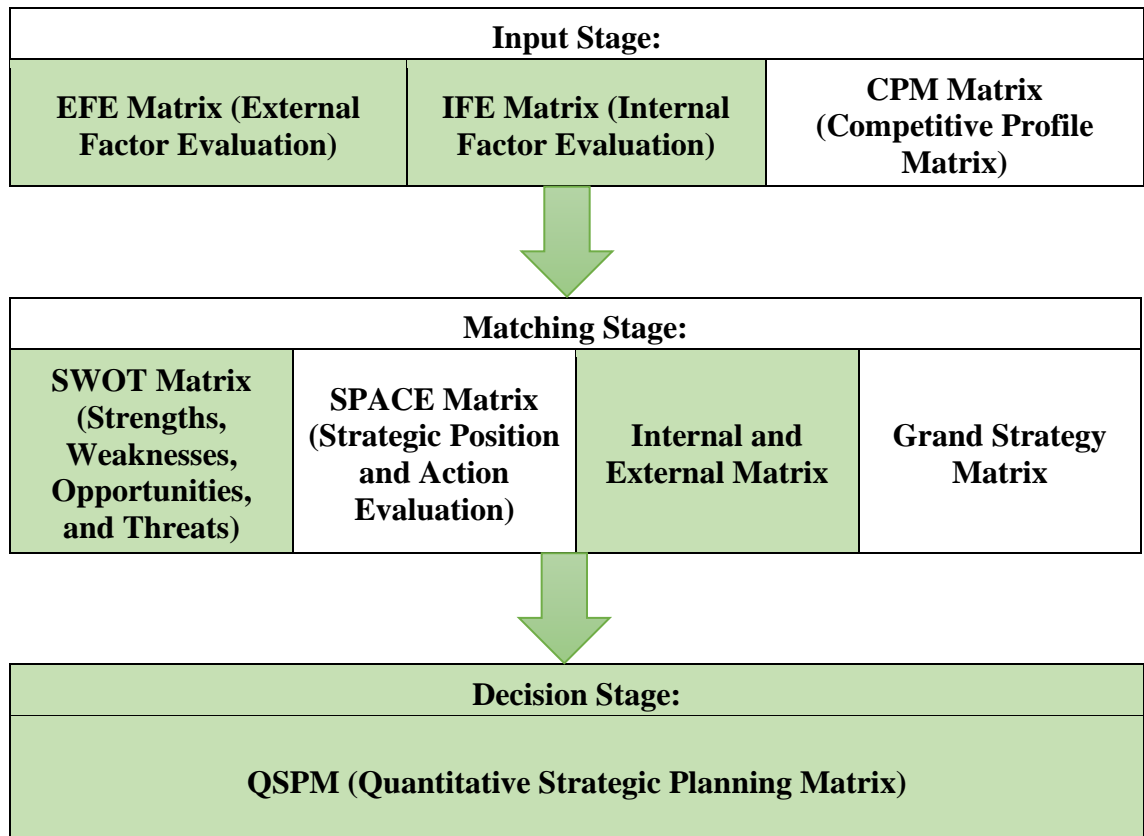
2.1.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai strategi secara kuantitatif dan bersamaan. Menurut Setyorini dan Santoso (2017:46) QSPM memungkinkan evaluasi strategi yang tidak terbatas pada jumlah tertentu dan memungkinkan analisis alternatif strategi secara objektif. QSPM mengukur daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan faktor-faktor keberhasilan internal dan eksternal yang penting.

QSPM juga merupakan alat yang sangat efektif untuk memprioritaskan informasi internal, eksternal, dan kompetitif yang diperlukan dalam penyusunan rencana strategis yang efektif (Gupta et al., 2015:60). Sejumlah penelitian sebelumnya mendukung bahwa QSPM adalah alat yang tepat dalam tahap pengambilan keputusan untuk menentukan strategi prioritas atau strategi terbaik. Taslimi et al. (2014:451) menyatakan bahwa analisis QSPM dapat menentukan strategi optimal pada langkah pengambilan keputusan, dengan memberikan penekanan pada strategi-strategi yang dipilih. Selain itu, Ghorbani et al. (2015:290) menemukan bahwa analisis QSPM membantu dalam mengidentifikasi strategi manajemen yang dibutuhkan. Abya et al. (2015:295) menjelaskan bahwa QSPM diterapkan untuk memprioritaskan berbagai faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi. Purwoko et al. (2016:153) menyebutkan bahwa tujuan utama analisis QSPM adalah menentukan strategi terbaik yang dapat diterapkan, sementara Ahmadian & Tabibian (2016:61) menunjukkan bahwa matriks QSP digunakan untuk mengambil keputusan strategis dalam organisasi. Ketika organisasi memiliki beberapa strategi yang harus dipilih, analisis QSPM adalah alat yang paling tepat untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah yang terbaik, meningkatkan probabilitas keberhasilan strategi final (Gupta et al., 2015:60).

Sedangkan menurut David (2016:184) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah sebuah teknik analitis yang unik dalam literatur strategi yang dirancang untuk menilai daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, serta untuk membuat peringkat strategi guna menghasilkan daftar prioritas. QSPM memungkinkan para penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor-faktor kunci internal dan secara objektif menentukan strategi alternatif terbaik. Untuk menerapkan kerangka kerja dalam manajemen strategi, penting untuk memahami setiap tahap secara menyeluruh. Tahap pertama dalam kerangka pengambilan keputusan adalah tahap input, yang mencakup beberapa matriks untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Matriks-matriks ini meliputi Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*). Setelah faktor-faktor internal dan eksternal diidentifikasi dan dievaluasi, tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan. Pada tahap ini, hasil yang diperoleh dari tahap input dicocokkan untuk menentukan alternatif strategi. Matriks-matriks yang digunakan dalam tahap ini meliputi Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and*

Threats), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap terakhir adalah tahap keputusan, di mana matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk menentukan strategi prioritas dari berbagai alternatif yang ada. QSPM membantu dalam membuat keputusan yang objektif dan strategis dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang telah dievaluasi pada tahap sebelumnya.



Gambar 2.6. The Third Stage of The Decision-making framework
Sumber : David & David (2016:184)

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan landasan teoritis dan empiris yang penting dalam memahami berbagai aspek yang terkait dengan topik penelitian ini. Kajian literatur yang komprehensif memungkinkan kita untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian, memahami metode dan pendekatan yang telah digunakan, serta mengkonfirmasi temuan-temuan yang relevan. Penelitian pertama yang dilakukan oleh Chanissa Purwaningrum (2018) terhadap SMK CIKRA 1 Jakarta Timur menggunakan pendekatan desain penelitian pengembangan dengan menerapkan metode IFE (Internal Factor Evaluation), EFE (External Factor Evaluation), IE

(Internal-External), SWOT, dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Dari hasil analisis, terlihat bahwa sekolah ini memiliki faktor internal yang cukup kuat, yang memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan eksternal dengan strategi yang efektif. Rekomendasi strategis yang dihasilkan antara lain adalah meningkatkan promosi kegiatan sekolah dan menetapkan kebijakan biaya pendidikan yang dapat dicicil, sebagai upaya untuk memperkuat posisi sekolah dalam kompetisi pendidikan di Jakarta Timur.

Penelitian Cindy, Eko Harry Susanto (2020) terfokus pada SD Nurture Spring di Jakarta menggunakan metode IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Analisis menyimpulkan bahwa SD ini memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang serta menghadapi ancaman dengan efektif. Berdasarkan hasil QSPM, strategi yang direkomendasikan untuk SD Nurture Spring termasuk meningkatkan promosi melalui media elektronik, mengadakan program uji coba untuk anak-anak TK, dan memberikan insentif kepada orang tua yang merekomendasikan sekolah. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan daya tarik dan reputasi sekolah di komunitas pendidikan Jakarta.

Penelitian Marjania Ayu (2022) terhadap SMKS Bumi Sejahtera di Cibungbulang, Bogor, menggunakan metode IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Analisis menunjukkan bahwa sekolah ini sudah berada dalam posisi bisnis yang baik, namun masih memerlukan strategi yang tepat untuk mempertahankan dan mengoptimalkan posisi tersebut. Rekomendasi strategis yang diberikan termasuk intensifikasi upaya dalam meningkatkan pelayanan dan fasilitas pendidikan, serta memperluas jaringan kerjasama dengan industri lokal untuk mendukung program pendidikan kejuruan yang lebih relevan dengan pasar kerja lokal.

Kemudian penelitian Imas (2023) terhadap SMKS Wikrama Bogor menggunakan pendekatan IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa salah satu prioritas strategi yang direkomendasikan adalah menyediakan beasiswa bagi siswa tidak mampu, sebagai upaya untuk meningkatkan aksesibilitas pendidikan dan memperluas pangsa pasar sekolah. Selain itu, penggunaan strategi promosi yang lebih efektif dan peningkatan dalam pengelolaan sumber daya sekolah juga menjadi bagian dari rencana strategis untuk meningkatkan daya saing dan kualitas pendidikan di SMKS Sirojul Huda 3 Kabupaten Bogor.

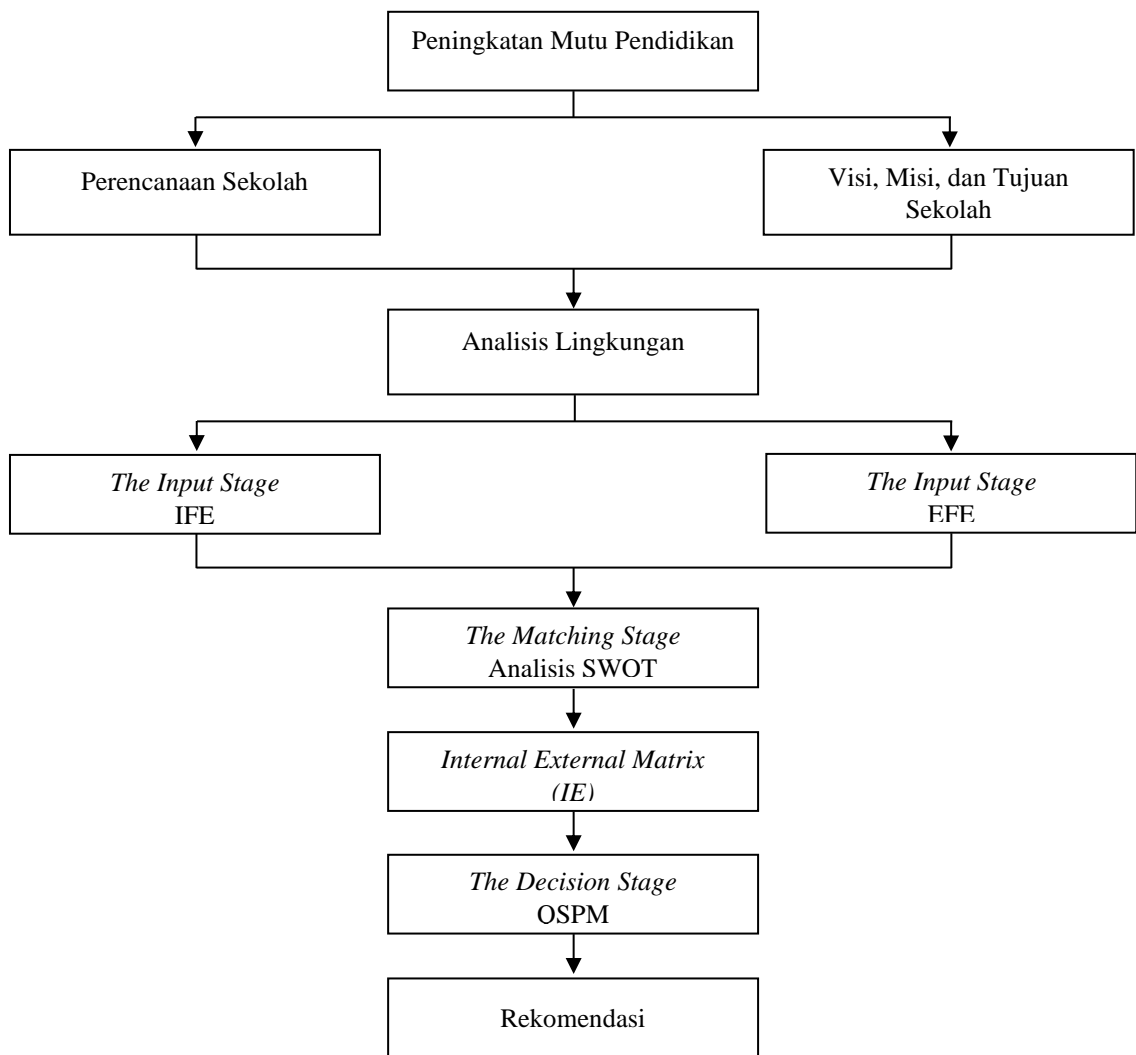
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

NAMA PENELITI	OBYEK PENELITIAN	METODE	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Chanissa Purwaningrum (2018)	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) CIKRA 1 Jakarta Timur	Desain Penelitian Pengembangan	IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM.	Matriks IFE nilai sebesar 2,4028. Matriks EFE memberikan nilai 2,3600. Matriks IE menunjukkan posisi "Stabilitas", menandakan kondisi internal dan eksternal seimbang. Analisis QSPM adalah promosi dan cicilan biaya pendidikan, diikuti pengoptimalan kurikulum 2013.
Cindy, Eko Harry Susanto (2020)	Sekolah Dasar Nurture Spring di Jakarta.	Desain Penelitian Pengembangan	IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM.	Matriks IFE: Skor rata-rata 2,5 menunjukkan kekuatan internal yang solid. Matriks EFE: Dengan skor di atas 2,50, SD Nurture Spring mampu menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang. Matriks IE: Posisi berada di kuadran II, menunjukkan strategi pertumbuhan dan pembangunan. QSPM: Prioritas utama adalah meningkatkan promosi lewat media elektronik, menawarkan program uji coba untuk anak-anak TK, memberikan insentif kepada orang tua yang merekomendasikan

				sekolah, dan aktif di media sosial.
Marjania Ayu (2022)	SMKS Bumi Sejahtera Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor	Desain Penelitian Pengembangan	IFE, EFE, SWOT dan QSPM.	Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa sekolah sudah dalam posisi bisnis yang baik, jadi intensi strategi direkomendasikan.
Imas (2023)	Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Wikrama Bogor	Desain Penelitian Pengembangan	IFE, EFE, SWOT dan QSPM.	Hasil prioritas alternatif strategi dengan TAS tertinggi 7,564 yaitu mengadakan beasiswa bagi siswa tidak mampu.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menggambarkan hubungan antara manajemen strategi dan peningkatan mutu pendidikan di SMKS Sirojul Huda 3 Kabupaten Bogor. Dalam penelitian ini aspek-aspek manajemen strategi, yang terdiri dari formulasi, implementasi, dan evaluasi. Formulasi mencakup proses merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, sementara implementasi melibatkan eksekusi rencana strategis ke dalam kegiatan sehari-hari di sekolah, dan evaluasi merupakan penilaian terhadap efektivitas strategi yang telah diterapkan. Untuk menganalisis hubungan tersebut, penelitian ini akan menggunakan alat analisis seperti *IFE (Internal Factor Evaluation)*, *EFE (External Factor Evaluation)*, *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)*, *Internal External Matrix (IE)* dan *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*.



Gambar 2.7 Kerangka Penelitian
 Sumber: Penulis (2024)