

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Dari arti tersebut, secara substantif, makna manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Dengan demikian, muncul pertanyaan apa yang dikelola, bagaimana mengelolanya, untuk apa dikelola, dan siapa yang bertindak sebagai pengelola.

Melayu S.P. Hasibuan (2019:1) menjelaskan bahwa manajemen dalam Bahasa Inggris, artinya *to manage*, yaitu mengatur. Oleh karena itu, menurutnya, pertanyaan yang muncul adalah apa yang diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya, dan di mana harus diatur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjelaskan objek pengelolaan manajemen. Oleh sebab itu, manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang didalamnya terdapat upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengerahkan sumber daya organisasi yang dimiliki.

Menurut Chandler dalam Isnati Rizki (2019:3) terdapat beberapa macam pengertian strategi, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan perusahaan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara itu, menurut porter strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Menurut Husein Umar (2018) “Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai”

Agustinus Sri Wahyudi mendefinisikan “Strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan untuk manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah” (Siregar, 2018). Menurut Freddy Rangkuti, secara khusus “Strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi

tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai” (Munirka Nia, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, penyusunan rencana dan eksekusi sebuah aktivitas untuk mencapai sasaran dan tujuan-tujuan sesuai dengan peluang-peluang. Selain itu, dapat juga disimpulkan sebagai rencana kerja yang memaksimalkan kekuatan dengan mengaitkan secara efektif sasaran dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran tujuan organisasi.

Menurut Asep Suherman (2022:1) Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar bikinan manajemen tertinggi yang diaplikasikan oleh semua anggota suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen strategi membicarakan gambaran besar, inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Membahas konsep manajemen strategi berarti membicarakan hubungan antara organisasi/perusahaan dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal

Pengertian manajemen strategi adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis maupun nonbisnis). Keputusan ini selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Kondisi lingkungan yang selalu berubah. Manajemen strategis ini sangat membantu perusahaan meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen strategik merupakan satu paradigma baru, karena keberhasilannya di lingkungan organisasi bisnis, masih harus diuji bila diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit. Pengimplementasian manajemen strategik di lingkungan organisasi non profit di bidang bisnis berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik.

2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Penerapan Manajemen strategi tentu memberikan manfaat bagi organisasi. David (2018:48) menyatakan bahwa manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk

membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua, yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi ternyata lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak menggunakannya.

2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Asep Suherman (2022:7) pada prinsipnya manajemen strategik merupakan proses yang terdiri atas tiga kegiatan berikut:

1. Tahap Formulasi

Membuat misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan.

2. Tahap Implementasi

Pada tahap ini harus menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk kedalam tahap implementasi.

3. Tahap Evaluasi

Menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan. Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang dapat mempunyai konsekuensi yang signifikan dan jangka panjang. Evaluasi strategi merupakan proses yang rumit dan sensitif. Terlalu banyak mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang sangat mahal dan bisa jadi kontra produktif. Evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang dapat ditetapkan dapat tercapai.

2.1.4 Manajemen Strategi Sekolah

Dalam mengelola suatu sekolah, diperlukan manajemen strategi sekolah. Strategi diperlukan untuk menganalisa, menjalankan, dan memperbaiki sistem yang akan dan sedang berjalan. Strategi yang baik dalam pengelolaan suatu sekolah dapat mempengaruhi kualitas sekolah itu sendiri. Kepala sekolah merupakan perencana kerja di sekolah. Di mana, kepala sekolah merupakan pemegang keputusan atas strategi apa yang akan dipakai oleh sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah perlu memiliki kecakapan dalam menyusun strategi dan dapat memahami situasi internal dan eksternal sekolah. Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam proses manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:

- a. Analisis lingkungan, yakni melakukan analisis lingkungan internal yang berhubungan dari visi, misi, tujuan, dan program organisasi, kinerja seluruh anggota organisasi, manajemen dan sistem kepemimpinan, sarana dan prasarana, serta perencanaan dan hasil pembelajaran. Analisis lingkungan eksternal yang berhubungan dengan lembaga lain, seperti pemerintah, permendiknas, maupun peraturan lain yang terkait dengan pendidikan.
- b. Melakukan analisis secara total.
- c. Penetapan arah organisasi
- d. Perumusan strategi
- e. Implementasi strategi

Adapun beberapa jenis strategi yang patut diperhitungkan sebagai salah satu strategi pilihan yang dapat dipakai oleh pengambil keputusan, antara lain:

- a. Strategi bertahan (*defensive strategy*), yakni bentuk strategi yang dilakukan oleh suatu lembaga yang sedang menghadapi masa krisis, baik krisis yang muncul akibat banyaknya kelemahan organisasi maupun krisis yang datang dari luar lembaga.
- b. Strategi bertahan total, yakni strategi yang dikonsentrasikan pada upaya untuk memperbaiki semua komponen yang dianggap lemah, sementara komponen yang dianggap kuat untuk sementara diabaikan. Langkah ini diambil mengingat pihak manajemen tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk memperbaiki semua komponen.

- c. Strategi penyelamatan (*rescue strategy*), yakni suatu strategi yang dilakukan untuk menyelamatkan lembaga pendidikan yang sudah terancam bangkrut. Untuk itu paling tidak diambil langkah-langkah: 1) mengutamakan tindakan penyembuhan, 2) berkonsentrasi pada sumber masalah, 3) memperketat control dan pengendalian, 4) menerapkan *risk management* (manajemen resiko), 5) status lembaga dalam keadaan darurat, 6) kebijakan dan program bersifat *emergency*, 7) memperkokoh keutuhan dan kesatuan, 8) tidak berorientasi pada keuntungan, 9) tidak melakukan kompetisi tapi cukup bertahan dan asal bisa selamat, 10) program jangka pendek.
- d. Strategi mempertahankan kehidupan lembaga, pola ini dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan yang dianggap mampu menutupi kelemahan sekaligus meningkatkan komponen yang dianggap kuat. Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan lembaga antara lain: 1) melakukan langkah asal bisa bertahan tapi tetap mencari peluang untuk keluar dari masalah, 2) kontrol dan pengendalian masih dilakukan secara ketat, 3) menerapkan *risk manajemen* (manajemen resiko) dengan menekankan pada program dan pendekatan bersifat darurat, 4) tidak terlalu berorientasi pada keuntungan, 5) memperkokoh sisi yang sudah baik, 6) masih menghindari kompetisi dengan menitikberatkan pada program jangka pendek.
- e. Strategi penyesuaian (*adaptive strategy*), yakni strategi yang diarahkan untuk melakukan penyesuaian terhadap tuntutan perubahan, baik perubahan global, nasional, maupun regional. Penyesuaian dilakukan terhadap komponen-komponen yang dianggap belum mampu eksis menghadapi iklim yang berubah secara cepat. Pola yang digunakan adalah analisis dan menunggu (*wait & analysis*), yakni suatu pola yang dilakukan dengan cara menganalisis gejolak perubahan yang berdampak langsung terhadap komponen-komponen tertentu. Setelah dianalisis, para pengambil keputusan tidak langsung melakukan langkah, tapi menunggu waktu yang tepat untuk menetapkan langkah strategis.
- f. Strategi yang berorientasi pada persaingan (*competitive oriented strategy*), yakni strategi yang dilakukan dengan cara melakukan persaingan secara terbuka. Strategi ini dilakukan apabila semua komponen yang dimiliki oleh lembaga sudah dianggap kuat. Strategi ini terbagi menjadi beberapa bagian.

- g. Strategi bersaing total, yakni suatu strategi persaingan yang dilakukan dengan cara melakukan penekanan terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing. Pola ini hanya dapat dilakukan apabila semua komponen lembaga pendidikan yang dipimpin unggul dalam segalanya. Pola ini dilakukan dengan cara berhadapan langsung, artinya Anda berani menawarkan harga secara terbuka kepada masyarakat karena harga yang Anda tawarkan lebih kompetitif dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pihak lain. Anda pun dapat menawarkan mutu dan produk serta sistem layanan secara terbuka, karena semua yang Anda tawarkan lebih unggul daripada yang lain
- h. *Three-area power system*, yakni strategi yang menggunakan tiga wilayah kekuatan. Untuk melakukan pola ini, para pengambil keputusan strategis harus mampu menempatkan pesaing di tengah-tengah wilayah kerja usaha Anda, sehingga Anda dapat menguasai wilayah persaingan. Pola ini hanya dapat diterapkan apabila posisi lembaga Anda sudah kuat di semua lini. Artinya kekuatan intinya lebih unggul, kekuatan cadangan dan kekuatan pendukungnya pun sudah lebih baik dari pihak lain.
- i. *Key sector system strategi* (strategi sektor kunci), yakni suatu strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya alat bersaing.
- j. *Door to door system*, yakni sistem penguasaan pangsa pasar yang dilakukan dari pintu ke pintu konsumen. Pola ini sangat efektif dilakukan dalam iklim persaingan yang sangat ketat. Syaratnya, harus memiliki tenaga lapangan yang profesional, memiliki keuletan, kemampuan berkomunikasi, wawasan yang luas, serta memiliki teman-teman akrab yang banyak (Rohmah dan Zaenal, 2019:207-209).

2.1.5 Mutu

Mutu merupakan suatu yang dijadikan pertimbangan untuk menunjukkan suatu kualitas. Biasanya penentuan mutu suatu barang bila barang tersebut telah melalui standar-standar yang telah ditetapkan. Sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Umiarso dan Gojali dalam Rohmah dan Zaenal (2018:205), yang menyebutkan bahwa secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Dengan bermutunya suatu barang yang ditawarkan, maka akan berpengaruh terhadap penilaian konsumen. Jika mutu itu terus dipertahankan, maka konsumen pun akan membeli barang itu secara berkelanjutan karena rasa kepercayaan terhadap kualitas yang diberikan. Begitu juga dengan mutu pada organisasi non profit (jasa) misalnya pada dunia pendidikan, di mana pada dunia pendidikan memiliki beberapa standar untuk tercapainya pendidikan yang bermutu. Semakin baik mutu pendidikan yang dimiliki sekolah, maka akan semakin banyak kepercayaan masyarakat yang diberikan pada sekolah tersebut.

1. Pengertian Mutu

Definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam tergantung orang yang memaknainya. Mutu berasal dari Bahasa Latin, *quails* yang artinya *what kind of*. Mutu menurut Joseph M. Juran (2022:5) adalah kesesuaian penggunaan atau ketepatan sesuatu yang dipakai. Orientasi utamanya adalah pemenuhan kebutuhan pelanggan sesuai dengan berbagai pandangannya. Pandangan Juran tentang mutu merefleksikan pendekatan rasional yang berdasarkan fakta terhadap organisasi bisnis dan amat menekankan pentingnya proses perencanaan. Titik fokus filosofi manajemen mutu adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual, dengan cara memastikan bahwa setiap individu telah menjalankan pekerjaan dengan tepat

Selanjutnya Philip B. Crosby (2022:5) mengemukakan, *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Pandangan Crosby diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan kuat dalam hal mutu. Pertama, bahwa mutu adalah gratis, namun kenyataannya terjadi pemborosan dalam sistem ketika mengupayakan mutu. Kedua, berupa ide bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, penundaan waktu serta semua hal yang tidak bermutu bisa dihilangkan apabila ada keamanan. Pendekatan, Crosby dapat diterapkan sebagai rencana kegiatan yang sangat praktis, bahwa sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan akan menghasilkan mutu yang lebih baik. Pemikiran Crosby yang kontroversial tentang mutu adalah tanpa cacat dalam konteks bisnis akan meningkatkan keuntungan karena terjadi penghematan biaya

Dari definisi mutu yang dikemukakan oleh para tokoh di atas, penulis dapat menyimpulkan ada beberapa hal yang menjadi indikator dari sebuah mutu, yaitu: Pertama, memiliki standar yang tinggi. Kedua, memenuhi kepuasan pelanggan. Ketiga, sesuai

dengan kebutuhan pasar. Keempat, mutu dilihat dari segi nilai bukan mahalnyanya barang. Oleh karena itu, produsen/penyedia jasa dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan pasar yang ada, serta mampu memenuhi harapan dan keinginan pelanggan.

2. Kriteria Mutu

Mutu memiliki 13 karakteristik seperti berikut:

- a. Kinerja (*performa*): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah. Misalnya, kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin menyiapkan bahan pelajaran lengkap. Pelayanan administrasi dan edukatif sekolah baik yang ditandai hasil belajar tinggi, lulusan banyak, putus sekolah sedikit, dan yang lulus tepat waktu banyak. Akibat kinerja yang baik maka sekolah tersebut menjadi sekolah favorit.
- b. Waktu wajar (*timeliness*) selesai dengan waktu yang wajar. Misalnya, memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu. Waktu ulangan tepat. Batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar. Waktu untuk guru naik pangkat wajar.
- c. Handal (*reliability*), usia pelayanan prima bertahan lama. Misalnya; pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan dari tahun ketahun, mutu sekolah tetap bertahan dari tahun ke tahun. Sebagai sekolah favorit bertahan dan tahun ketahun. Sekolah menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun. Guru jarang sakit. Kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun.
- d. Daya tahan (*durability*); tahan banting. Misalnya, meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan, tidak tutup. Siswa dan guru tidak putus asa dan selalu sehat.
- e. Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik. Taman ditanami bunga dan terpelihara dengan baik. Guru-guru membuat media pendidikan yang menarik. Warga sekolah berpenampilan rapi.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*): menjunjung tinggi nilai moral dan profesionalisme. Misalnya, warga sekolah saling menghormati, baik warga *intern* maupun *ekstern* sekolah, demokratis, dan menghargai profesionalisme.
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai. Misalnya, aturan-aturan sekolah mudah diterapkan. Buku buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Penjelasan guru di kelas mudah

dimengerti siswa. Contoh soal mudah dipahami. Demonstrasi praktik mudah diterapkan siswa.

3. Mutu Pendidikan

Istilah mutu banyak digunakan dalam dunia produksi barang, namun dalam produksi jasa seperti pendidikan, kaedah mutu memiliki beberapa istilah seperti yang diikuti oleh E. Sallis, yaitu kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality control*) (Husen, 2019:58).

Menurut Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan dikatakan bermutu jika telah memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan oleh standar nasional pendidikan. Dengan memperoleh pendidikan yang bermutu, diharapkan para generasi muda penerus bangsa dapat menjaga, meningkatkan kualitas, memajukan, dan membangun negara di segala bidang. Maka dari itu, setiap satuan pendidikan diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu terhadap para peserta didik. Kepala satuan pendidikan dituntut untuk dapat memilih dan menetapkan strategi yang tepat dalam rangka pencapaian peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dikelolanya.

Deming dalam Rohmah dan Zaenal (2022:210) mengembangkan empat belas prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sekolah untuk mengembangkan budaya bermutu. Hal ini didasarkan pada kegiatan yang dilakukan sekolah menengah kejuruan teknik regional 3 di Lincoln, Maine dan Soundwell College di Briston, Inggris. Kedua sekolah tersebut dapat mencapai sasaran yang sudah digariskan dalam butir-butir tersebut mampu memperbaiki *outcome* peserta didik dan administratif. Empat belas prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan dan peserta didik yang dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b. Mengadopsi filosofi mutu total, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengajuan, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dan layanan

pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja peserta didik yang bermutu.

- d. Menilai bisnis sekolah dengan cara yang baru, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- e. Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya dengan mengembangkan proses “rencanakan/periksa/ubah”.
- f. Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah. Visi dan misi harus diketahui oleh para guru, orang tua, dan komite.
- h. Mengeliminasi rasa takut, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.
- i. Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan keberhasilan.
- j. Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- k. Perbaiki proses, tidak ada proses yang sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
- l. Membawa peserta didik berhasil, hilangkan rintangan yang merampok hak peserta didik, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- m. Komitmen, manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- n. Tanggung jawab, berikan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.

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

a. Matriks IFE

Menurut David dan David (2016:111) Matriks Evaluasi Faktor Internal adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa. Pemahaman mendalam dari faktor-faktor yang ada didalamnya lebih penting dibandingkan angka aktual.

Tabel 2.1. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE)

Faktor-Faktor segi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			

Sumber: David (2016:112)

b. Matriks EFE

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* menurut David dan David (2016:65) strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan yang ada dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

Tabel 2.2. Matriks Faktor Strategi Internal (EFE)

Faktor-Faktor segi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			

Sumber: David (2016:66)

2.1.7 Analisis SWOT

Menurut David (2016:171) untuk memahami sebuah situasi dan kondisi perusahaan diperlukan pendekatan analisis SWOT Analisis SWOT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan luar dan strategi yang menyajikan kombinasi terbaik di antara keempatnya. Setelah diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dapat menentukan strategi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang - peluang yang ada, sekaligus memperkecil atau mengatasi kelemahan yang dimilikinya untuk menghindari ancaman yang ada.

Menurut Rangkuti (2018:19) Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*), dan kelemahan (*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threat*).

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang diharapkan perusahaan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

Menurut David (2016:171-172) Matriks SWOT memiliki empat kemungkinan strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T seperti tersaji pada Gambar 2.2 berikut.

SWOT	<i>STRENGTH (S)</i>	<i>WEAKNESS (T)</i>
	Kekuatan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan	Kelemahan yang ditentukan sebanyak faktor yang didapatkan
<i>OPPORTUNITIES (S)</i>	<i>STRATEGI S-O</i>	<i>STRATEGI W-O</i>
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
<i>THREAT (T)</i>	<i>STRATEGI S-T</i>	<i>STRATEGI W-T</i>
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

Sumber: David (2016:171)

Gambar 2.1 Matriks SWOT

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 kesempatan itu, maka strategi ini dibuat guna meminimalisir terjadinya hal tersebut.

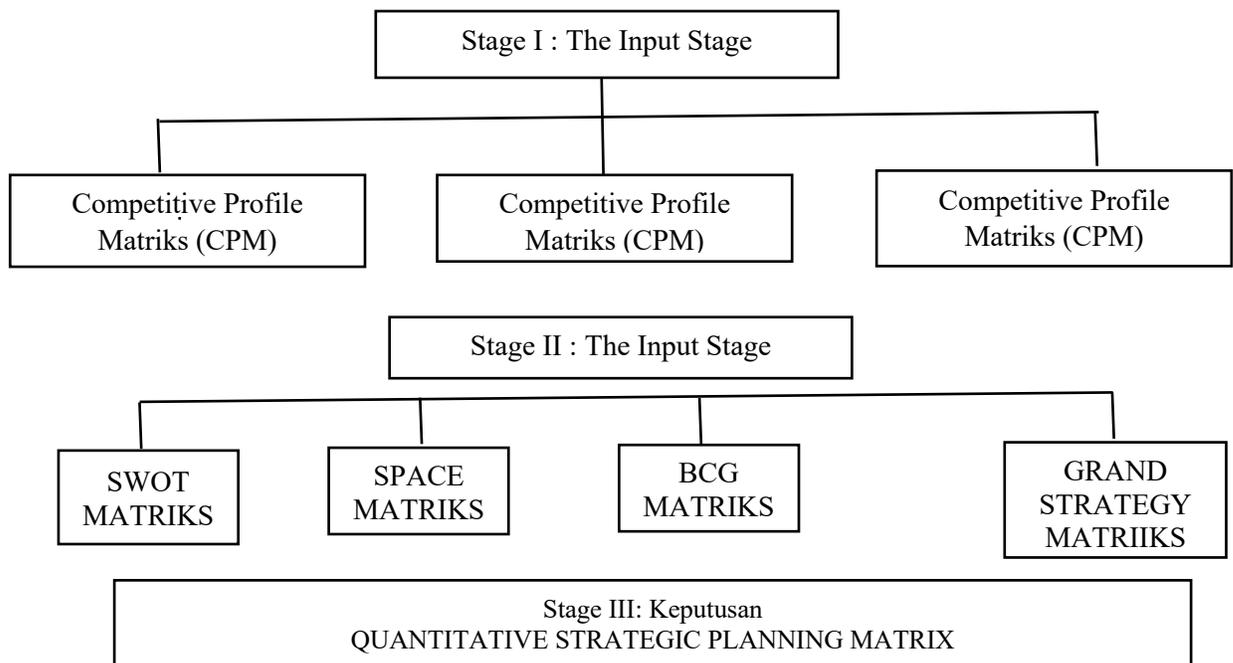
d. Strategi W-T

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

2.1.8 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

QSPM adalah satu-satunya teknik analitis dalam literature yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas. David (2016:184) QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal.

Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif. Matriks EFE, Matriks IFE, dan CPM yang membentuk tahap 1, bersama dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, dan Matriks *Grand Strategy* yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk QSPM (tahap 3).



Sumber: David (2016:169)

Gambar 2.2. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel penelitian, lokasi penelitian, metode penelitian yang berbeda dan lain sebagainya. Guna untuk mendukung mengenai penelitian yang berjudul **Manajemen Strategi Pengembangan Mutu Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Wikrama Bogor**, maka peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai penopang yang dapat disajikan di bawah ini.

Sujoko (2017) melakukan penelitian tentang Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis SWOT di Sekolah Menengah Pertama. Alat analisis menggunakan SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SMPN 1 Bawen berada di kuadran SO, yang mendukung strategi agresif untuk menunjang pertumbuhan sekolah. Konsep aspek strategis: masukan, proses, dan keluaran meliputi: pengembangan lingkungan sekolah yang ideal, melalui program 7 K (Kesehatan, Ketertiban, Keindahan, Keteduhan, Keamanan, Kenyamanan, dan Keekerabatan) non akademik seoptimal mungkin. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan alat analisis SWOT sebagai landasan dalam menganalisis keadaan internal dan eksternal satuan pendidikan, perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada subyek dan obyek penelitian serta waktu pelaksanaan penelitian.

Nunung Bayu Aji (2018) melakukan penelitian tentang Analisis SWOT Daya Saing Sekolah: Studi Kasus di SMA Swasta Kota Tangerang. Analisis menggunakan IFAS dan EFAS, analisis SWOT untuk menganalisa faktor internal dan eksternal, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* untuk memperoleh posisi strategi. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan bahwa sekolah yang dianalisis berada pada kuadran IV (*Weaknesses – Threats*), yang artinya sekolah berada dalam taraf *survival*.

Marjania Ayu (2022) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Bisnis SMKS Bumi Sejahtera di Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor. Analisis menggunakan IFE dan EFE untuk mengetahui posisi bisnis SMKS Bumi Sejahtera, SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi dan program-program sekolah, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk membantu pemilihan strategi prioritas yang dapat digunakan oleh SMKS Bumi Sejahtera. Hasil dari analisis SWOT

menunjukkan bahwa sekolah sudah dalam posisi bisnis yang baik, jadi intensi strategi direkomendasikan.

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

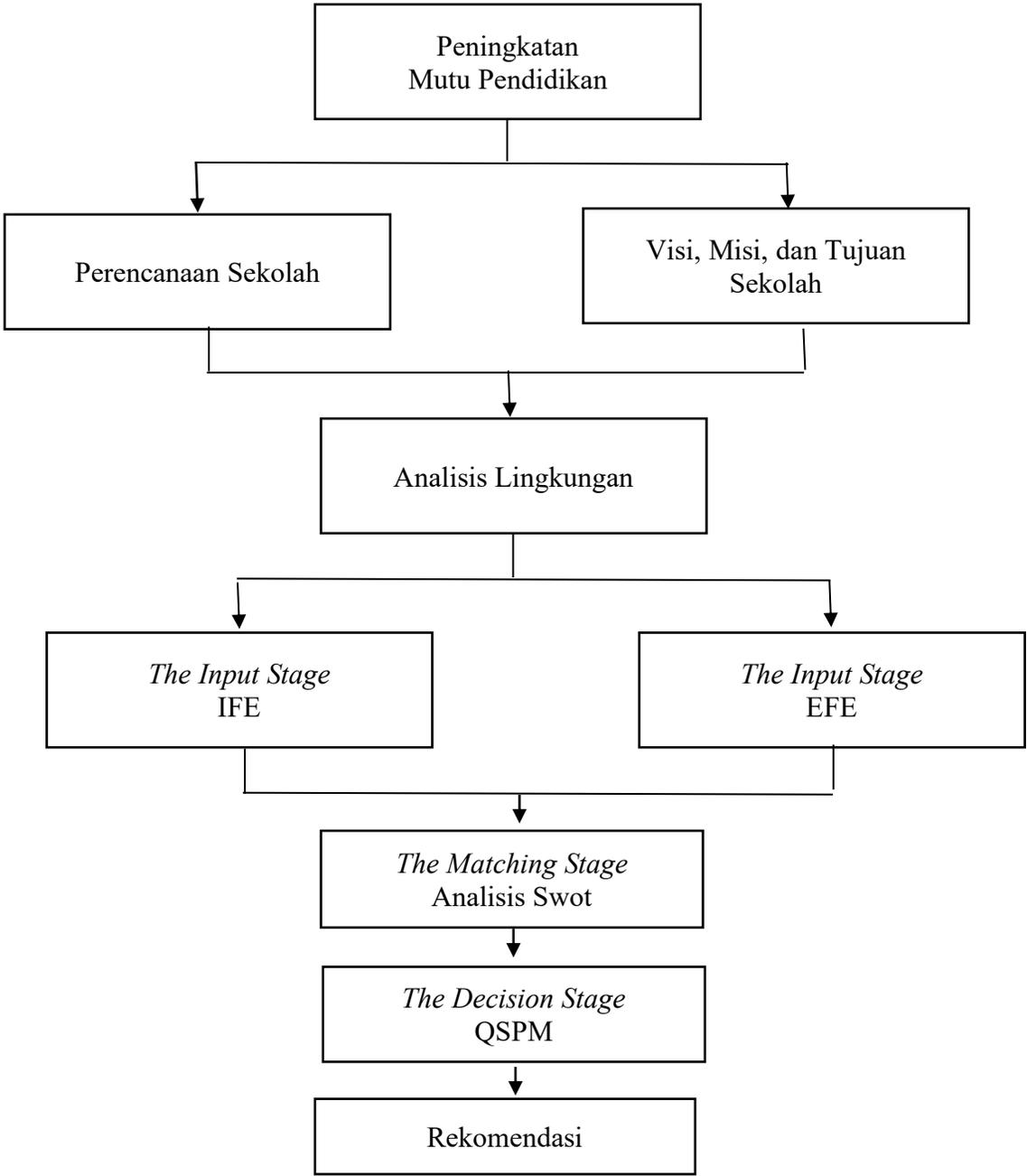
NAMA PENELITI	OBJEK PENELITIAN	METODE	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
Sujoko (2017)	Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Washliyan Banda Aceh	Desain Penelitian Pengembangan	SWOT	SMPN 1 Bawen berada di kuadran SO, yang mendukung strategi agresif untuk menunjang pertumbuhan sekolah.
Nunung Bayu Aji (2018)	SMA Swasta di Kota Tangerang	Desain Penelitian Pengembangan	IFAS, EFAS dan SWOT	SMA Swasta di Kota Tangerang berada di kuadran IV yang artinya sekolah berada dalam taraf <i>survival</i> .
Marjania Ayu (2022)	SMKS Bumi Sejahtera Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor	Desain Penelitian Pengembangan	IFE, EFE, SWOT, dan QSPM	Hasil dari analisis SWOT menunjukkan bahwa sekolah sudah dalam posisi bisnis yang baik, jadi intensi strategi direkomendasikan.

Sumber: Penelitian terkait (2018)

2.3 Kerangka Konseptual

Dunia pendidikan merupakan ujung tombak dalam mencapai keberhasilan dan kesejahteraan negara. Maka dari itu, penyelenggara satuan pendidikan dituntut untuk

memiliki mutu sesuai dengan standar nasional pendidikan. Setiap satuan pendidikan khususnya sekolah swasta berlomba-lomba dalam memperbaiki kualitas sekolahnya guna untuk menjaring peserta didik. Oleh sebab itu, perlu bagi organisasi untuk melakukan analisis mengenai kelemahan dan kekuatan internal organisasi, serta membaca peluang dan ancaman dari eksternal organisasi. Dari penelitian di atas, peneliti melakukan penelitian di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta (SMKS) Wikrama Bogor.



Gambar 2.3. Kerangka Penelitian
 Sumber: Peneliti (2023)