BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. **Konsep Dasar Manajemen Strategik**
2. **Pengertian Manajemen**

Kata Manajemen berarti pimpinan, direksi, dan pengurus, yang diambil
dari kata kerja ”manage” yang berarti mengemudikan, mengurus, dan
memerintah. (Wojowasito, 1979:96). Ada beberapa pendapat mengenai
pengertian manajemen, antara lain menurut Terry (2003:10), “manajemen ialah
suatu proses tertentu yang terdiri dari planning, organizing, actuating, dancontrolling dengan menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap
fungsi itu, merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan yang akan ditetapkan terlebih dahulu”.

Sedangkan Sheldon sebagaimana yang dikutip oleh Tanthowi
(1983:32) mengemukakan :

Management proper is the function in industrycondomed in the execution of policy: whith the limits set by administration, inthe employment of the organization for the particular objekser before it. Yang artinya, Manajemen adalah Fungsi dalam industry yang berhubungan dengan kebijaksanaan di dalam batas-batas yang ditentukan oleh administrasi dan
penggunaan dari Organisasi untuk hal-hal yang istimewa yang disiapkan sebelumnya.

Menurut Petter dan Ducker (1954:17) yang dikutip oleh
Tanthowi (1983:33) mengatakan, : “Management is multi purpose organt that manages abusiness and manage workers and work” Yang artinya: Manajemen adalah bahan yang banyak gunanya yang mengatur usaha pimpinan, para pekerja, dan pekerjaannya itu.

Sedangkan pendapat lain yang dikemukakan oleh Sayyid Mahmud Al
Hawary yang di kutip Jawahir Tanthowi bahwa manajeman adalah Fungsi
dalam industri yang berhubungan dengan kebijakan di dalam batas-batas yang
ditentukan oleh administrasi dan penggunaan dari organisasi untuk hal-hal
yang istimewa yang disiapkan sebelunya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan
sebagian dari pada aktivitas-aktivitas tertentu dan proses-proses tertentu untuk
mencapai sasaran, tujuan, dan dengan menjalankan setiap fungsi sesuai dengan
ketentuan yang telah di tetapkan. Setiap manusia, pribadi maupun kelompok,
tentu memiliki nilai atau norma tertentu yang dengan nilai dan norma itu
cenderung untuk lebih peningkatan agar mendapatkan hasil yang lebih baik
dari sikap dan keadaan sebelumnya.

Untuk mampu mendapatkan kegiatan-kegiatan yang dapat mengantarkan
kita atau suatu kelompok kepada suatu tujuan tertentu, mutlak diperlukan
adanya perencanaan yang matang dengan mewujudkan mekanisasinya menurut
aturan-aturan yang telah ditetapkan, digerakkan, diarahkan, serta sesuai dengan
fungsinya. Untuk mencapai tujuan dan sasaran, tentunya memerlukan
manajemen strategi. Disini akan diuraikan mengenai pengertian manajemen
strategi.

2. Pengertian Manajemen Strategik

Wahyudi (1996 : 16) Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan *(formulating)*, penerapan *(implementing)*, dan evaluasi *(evaluating)*, kepuasan-kepuasan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.

Pearce (1997 : 20) Manajemen Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan *(formulating)* dan pelaksanaan *(implementasi)* rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran sekolah. Manajemen strategi adalah Ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Pengertian ini menekankan bahwa focus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, akunting, operasi penelitian, dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai
keberhasilan organisasi.

Nawawi (2005) Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Manajemen strategik adalah metode untuk peningkatan mutu yang bertumpu pada suatu lembaga dengan mengimplikasikan sekumpulan tehknik yang bedasarkan ketersediaan data kualitatif maupun kuantitatif dan memperdayakan semua komponen yang ada pada lembaga itu.

Manajemen Strategik menurut Flavel dan Williams (1996) adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.

Disamping itu dari beberapa pengertian Manajemen Strategik tersebut
di atas dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

1). Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar
dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi
yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan
menjadi perencanaan operasional (Renop), yang kemudian dijabarkan pula
dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2). Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi non profit
(pendidikan) 1 Th (jangka pendek), 5 Th (jangka menengah), 10 Th (jangka
panjang).

3). Visi, Misi, pemilihan strategik yang dihasilkan strategik induk (utama), dan
tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam
merumuskan Renstra, namun dalam teknik penempatannya sebagai
keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat
didalamnya.

4). Renstra dijabarkan menjadi Renop yang antara lain berisi program-program
operasional termasuk proyek-proyek dengan sasaran jangka sedang masingmasing juga sebagai keputusan manajemen puncak

1. Konsep Manajemen Strategik

Konsep-konsep dasar tentang manajemen strategik dikemukakan Wheelen
dan Hunger (1995) sebagai berikut

1. Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan
manajerial yang menentukan kinerja sekolah dalam jangka panjang.
Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan
strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.
2. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi
kesempatan (opportunity) dan ancaman (threat) lingkungan di pandang
dari sudut kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Variabelvariabel internal dan eksternal yang paling penting untuk sekolah di masa yang akan datang disebut factor strategik dan di identifikasi melalui analisis SWOT.
3. Keputusan strategik berhubungan dengan masa yang akan datang dalam
jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga
karakteristik, yaitu rare, consequential, dan directive. Rare merupakan
keputusan-keputusan strategik yang memasukkan sumber daya penting
dan menuntut banyak komitmen. Directive merupakan keputusan–
keputusan strategik yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk
keputusan-keputusan lain dan tidakan-tindakan dimasa yang akan
datang untuk organisasi secara keseluruhan.
4. Manajemen strategik pada banyak organisasi cenderung dikembangkan
dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke
perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan
strategik menuju manajemen strategik yang berkembang sepenuhnya,
termasuk implementasi, evaluasi, dan pengendalian.
5. Organisasi yang menggunakan manajemen strategik cenderung
berkinerja lebih baik.
6. Model manajemen strategik mulai dari pengamatan lingkungan
keperumusan strategik, termasuk penetapan misi, tujuan, strategik, dan
kebijakan menuju ke implementasi strategik, termasuk pengembangan
program,anggaran, dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi, dan
pengendalian.
7. Sekolah besar cenderung mamiliki tiga level strategik, yang
beinteraksi dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan sekolah.
Komponen-komponen dan struktur manajemen strategik mencakup
pengamatan lingkungan, perumusan strategik, implementasi strategik, serta
evaluasi dan pengendalian.
8. **Ciri – ciri Manajemen Stategik**

Miller menekankan lima ciri utama manajemen strategik, yaitu;

1. Manajemen strategik mengintegrasikan berbagaai macam fungsi dalam organisasi.
2. Manajemen strategik berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh.
3. Manjemen strategik mempertimbangkan kepentingan berbagai petaruh (stakeholders)
4. Manajemen strategik berkaitan dengan horison waktu yang beragam.
5. Manajemen strategi berurusan dengan efisiensi dan efektivitas.

Menurut Taufiqurokhman (2016:22) membagi ciri-ciri dari manajemen strategik menjadi 6 yakni:

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa ciri-ciri dari manajemen strategik yakni 1) mengintegrasikan berbagaai macam fungsi dalam organisasi, 2) bersifat jangka panjang dan dinamik, 3) berkiblat terhadap tujuan organisasi secara menyeluruh, 4) merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional, 5) berurusan dengan efisiensi dan efektivitas, 6) berorientasi dan mendekati untuk masa depan, dan 7) senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

1. Proses Manajemen Strategi

Menurut Hunger (2003 : 5) proses manajemen strategis terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategis terdiri atas 3 proses, yaitu

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengindentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan sekolah atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan sekolah atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan sekolah serta mengambil langkah-angkah perbaikan jika diperlukan.
4. Penyusunan Manajemen Strategi

Penyusunan manajemen strategik dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen terencana (Tim SP4 UGM 1995: 9-14). Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk mamahami kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dalampengelolaan pendidikan, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (opportunity) dan tantangan (theats) Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi merupakan gambaran ( wawasan) tentang keadaan yang di inginkan di masa depan, sedang kan misi di tetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas dari luar dan keinginan dari dalam) yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Tahap yang ketiga, penyusunan dokumen rencana strategik: perumusan
rencana strategik dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan
temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau
rumusan telah di tetapkan.

Rencana strategik yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu, utama,
dan strategik pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam
mengembangkan rencana operasional lima tahunan. (Mulyasa, 2005: 223).

1. Implementasi Manajemen Strategi

Judson menjelaskan lima langkah penting untuk mengimplementasikan
manajemen strategik yakni :

1. Menganalisis dan merencanakan perubahan
2. Mengkomonikasikan perubahan
3. Mendorong perubahan
4. Mengembangkan inisasi dan tindak lanjut

Sehubungan dengan itu, rowe (1990:09) mengemukakan beberapa
persyaratan yang perlu diperhatikan dalam penerapan konsep manajeman
strategik , antara lain :

1. Preparing and communicating strategik plan
2. The strategik budget
3. Understanding the internal environment
4. Assumption and belief, (2) Values (3) Corporate culture, (4) Strategikvision (5) Grand strategik goals and objectives, and (6) Critical success factor ;
5. Assessing the external environment:

(1) Stakeholder analysis, (2) Environmental scanning (3) Vulnerability analysis (4) Qualitative environmental forecasting;

1. Assement of product/market dynamics:

 (1) Assessment of product/ market strategy (2) Technology assessment,(3) Product / market mapping, (4) Competitive portofolio analysis

f) Understanding the competitive portofolio analysis, yang artinya :

a. menyiapkan dan mengkomomunikasikan rencana strategik
b. Strategi dana

c. Pemahaman lingkungan dalam :

(1) Pendapat dan kepercayaan, (2) Nilai, (3) Budaya kerjasama,
(4) Strategi penglihatan, (5) Strategi besar, cita-cita dan objektif dan
(6) Factor pembangun sukses ;

d. Memperkirakan lingkungan dalam :

(1) Merancang analisis,(2) Pembacaan lingkungan, (3) Kemampuan
menganalisis, (4) Meramalkan lingkungan kualitatif ;

e. Penafsiran produk/ pasar dinamis:

(1) Penafsiran produk/strategi pasar,(2) Penefsiran teknologi
(3) Produk/ pembuatan peta pasar, (4) Analisis portofolio kompetitif;
f. Pemahaman analisis portofolio kompetitif.

**3. Kepala Sekolah**

1. **Pengertian Kepala Sekolah**

Sulistiya (2013 : 108) Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah yang merupakan kepemimpinan tertinggi disekolah sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap mutu pendidikan.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 28 tahun 2010, Kepala Sekolah/ Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan memimpin TK/ RA/ TKLB, SD/ MI/ SDLB, SMP/ MTs/ SMPLB, SMA/ SMK/ MA/ MAK/ SMALB. Menurut ketentuan ini masa tugas kepala sekolah adalah 4(empat) tahun yang dapat diperpanjang satu kali masa tugas.Bagi yang sudah menduduki jabatan dua kali masa tugas berturut-turut dapat ditugaskan kembali apabila sudah melewati tenggang waktu minimal satu kali masa tugas. Bagi mereka yang memiliki prestasi yang sangat baik dapat ditugaskan di sekolah lain tanpa tenggang waktu.

Merujuk pada pengertian di atas, dapat diterangkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan di sekolah yang menduduki puncak pimpinan tertinggi, diangkat secara resmi olah atasan dengan surat keputusan. Dari kedua pendapat terakhir di atas, lebih memperjelas bahwa kedudukan kepala sekolah di samping sebagai pemimpin resmi ia juga merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap kelancaran pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Sehingga konsekuensi atas kedudukan tersebut maka pada perinsipnya jabatan kepala sekolah adalah cukup berat. Dengan demikian secara implisit dalam dari pribadi kepala sekolah ada tuntutan untuk melengkapi diri dengan berbagi perangkat pengetahuan, kecakapan, serta wawasan yang luas. Kesemua ini diperuntukkan agar disaat pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepala sekolah dapat melaksanakan sebaik-baiknya.

Menurut Wahjosumidjo (2011 : 97) defenisi kepala sekolah yaitu:

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.Untuk itu Kepala Sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

1. **Tugas-tugas Kepala Sekolah**

Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2011 : 97) antara lain yaitu : "Kepala Sekolah Bekerja dengan dan Melalui Orang Lain" dimana Kepala Sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah, diantaranya :

1. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.
2. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
3. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
4. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
5. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:
6. Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing,
7. Terbentuknya aliasi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya;
8. Terciptanya kerjasama *(cooperation)* dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
9. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
10. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dn kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut
11. **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan satu alur berpikir/alur penelitian yang dijadikan pola atau landasan berpikir penelitian dalam mengadakan penelitian terhadap objek yang dituju. Kerangka berpikir ini disusun secara rasional menurut konsep teori dengan memperhatikan faktor empiris yang relevan dengan masalah penelitian. Jadi, paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan gambaran gaya kepemimpinan sekaligus mencerminkan jenis dan fokus penelitian yang perlu dijawab melalui penelitian, dan teori yang digunakan untuk menfokuskan penelitian.

Pearce (1997 : 20) Manajemen Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan *(formulating)* dan pelaksanaan *(implementasi)* rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran sekolah. Manajemen strategi adalah Ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hunger (2003 : 5) proses manajemen strategis terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategis terdiri atas 3 proses, yaitu

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengindentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan sekolah atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran - sasaran operasional tahunan, kebijakan sekolah atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha - usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan sekolah serta mengambil langkah - langkah perbaikan jika diperlukan.

Dari pendapat diatas maka dalam penelitian ini merujuk pada manajemen strategik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan kemudian dilakukan penelitian dalam kegiatan penetapan strategik, penerapan strategik, dan evaluasi dan kontrol dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SMA Negeri 12 Makassar

Agar lebih jelas akan dijelaskan melalui skema sebagai berikut:

Manajemen strategik kepala sekolah

Penetapan Strategik

Penerapan Strategik

Evaluasi dan kontrol Strategik

1. usaha - usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategik.
2. mengukur kinerja individu dan sekolah.
3. mengambil langkah - langkah perbaikan
4. penentuan sasaran - sasaran operasional tahunan.
5. kebijakan sekolah.
6. memotivasi karyawan.
7. mengalokasikan sumber-sumber daya
8. pengembangan misi dan tujuan jangka panjang
9. pengindentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan sekolah.
10. pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

Mutu Pembelajaran di SMA Negeri 12 Makassar

Gambar 2.1. Skema Kerangka Konseptual