

MEMILIH FORMULASI STRATEGI TERBAIK. UNTUK MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN

Mochammad Syafiuddin Shobirin¹, Agus Zaenul Fitri², Muhammad al Fatih³.

¹Fakultas Pertanian, Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang,

²Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung,

³Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Hasyim Asy'ari Jombang.

¹syafiuddinshobirin@unwaha.ac.id,

²guszain@uinsatu.ac.id,

³muhammadalfatih@unhasy.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 12 Desember 2022

Revisi, 11 April 2023

Diterima, 20 April 2023

Publish, 15 Mei 2023

Kata Kunci :

Perumusan Strategi,

Peningkatan Mutu,

Pendidikan Institusi.

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep strategi perumusan dalam kegiatan, memilih perumusan strategi terbaik untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan dan mengkontekstualisasikannya tingkatan, jenis dan jenis strategi dalam lembaga pendidikan. Melalui tinjauan literatur, disimpulkan bahwa formulasi strategi atau perencanaan strategis di lembaga pendidikan dapat dilakukan di tiga tingkatan: strategi perusahaan, strategi bisnis dan fungsional strategi. Perumusan strategi adalah bagian yang menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan dan sasaran yang berpedoman pada strategi rencana lembaga/sekolah, penggunaan pendekatan perencanaan strategis dalam penyusunan rencana sekolah, kebijakan dan keputusan menjadi lebih jelas kedepannya adalah kemampuan kepala lembaga/sekolah dan elemen Elemen lainnya dan termasuk beberapa pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategis pendidikan program di sekolah akan memberikan arah yang jelas mengenai masa depan berkaitan dengan kualitas.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Mochammad Syafiuddin Shobirin

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang

Email : syafiuddinshobirin@unwaha.ac.id

1. PENDAHULUAN

Manajemen strategis sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008). Definisi manajemen strategis (manajemen strategis) juga dipaparkan oleh para ahli. (Wahyudi, 1996) Manajemen strategis adalah seni dan ilmu membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan strategis dalam semua fungsi organisasi untuk membantu mencapai tujuan masa depan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya strategi terus mengalami sebuah perubahan terutama dalam sisi konsepnya.

Strategi adalah respon atau adaptasi yang berkelanjutan terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang

dapat dipengaruhi oleh organisasi (Freddy Rangkuti, 1998). Dalam perkembangannya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang terus menerus mengalami perubahan, terutama dari segi konsep.

Proses penciptaan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan disebut sebagai perumusan strategi. Ini juga disebut sebagai perencanaan jangka panjang atau perencanaan strategis. Peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan situasi saat ini semuanya harus dipertimbangkan ketika mengembangkan strategi untuk mencapainya.

Pertanyaan-pertanyaan dasar seperti “kemana institusi akan diarahkan”, “ke mana institusi bergerak sekarang”, “faktor lingkungan apa yang dihadapi”, dan “apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang efektif di masa depan” harus dijawab selama perumusan strategi. Karena mengkaji bagaimana

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, strategi yang dirumuskan merupakan bagian penting dari keseluruhan proses manajemen strategis baik untuk bisnis maupun institusi pendidikan.

Perumusan strategi bisnis, perumusan strategi perusahaan/perusahaan, dan perumusan strategi fungsional merupakan semua jenis perumusan strategi yang harus dikembangkan. Terlepas dari apakah bisnis atau institusi pendidikan terlibat. Secara umum, proses perumusan strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan di tingkat divisi atau unit bisnis. Manajemen puncak menciptakan strategi perusahaan dengan tujuan mencapai tujuan menyeluruh. Di sisi lain, manajemen harus membuat strategi fungsional untuk setiap area fungsional agar manajemen dapat menciptakan strategi keseluruhan. Manajemen harus mempertimbangkan berbagai kendala dan menetapkan seperangkat kriteria untuk mengevaluasi strategi yang diusulkan agar berhasil.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan pada artikel ini menggunakan penelitian tinjauan pustaka dari berbagai literatur atau referensi yang berkaitan dengan perumusan strategi, baik berupa konsep atau teori maupun hasil yang kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk narasi konklusif. Pendekatan penelitian artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a.) Deskripsi Strategi Unit Bisnis

Strategi kompetitif juga dikenal sebagai strategi unit bisnis. Strategi unit bisnis adalah strategi yang berfokus pada membuat produk atau layanan lebih kompetitif dalam perusahaan atau segmen pasar tertentu yang dilayaninya.

Strategi utama organisasi yang mencakup pembuatan program dukungan mendalam dikembangkan di dalam unit bisnis. Tim pemasaran perlu melihat berapa biaya program setelah program dibuat. Perusahaan juga harus mengingat kebutuhan dari sekian banyak orang percaya ketika menerapkan strategi. Strategi unit bisnis sendiri menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di setiap organisasi atau industri yang telah dipilih perusahaan untuk berpartisipasi. Proses perencanaan strategis unit bisnis terdiri dari beberapa langkah, termasuk Misi Bisnis, Analisis SWOT, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Tujuan Perumusan, Perumusan Strategi, Perumusan dan Implementasi Program, dan Umpan Balik dan Pengendalian. Teknik unit khusus bergantung pada dua perspektif yang saling terkait, untuk lebih spesifik: tujuannya dan keunggulan atas pesaing.

Pada berbagai tingkat bisnis atau pasar, perusahaan yang memproduksi berbagai produk produk akan bersaing. Akibatnya, strategi unit bisnis (BUS) dapat menekankan pada strategi bisnis. Konsep strategi unit bisnis berkembang dari sekadar alat untuk

mencapai tujuan menjadi alat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan akhirnya untuk tindakan dinamis yang merespons kekuatan internal dan eksternal. Arti dari strategi unit bisnis bervariasi dari perusahaan ke perusahaan (Rangkuti, 1998).

b.) Deskripsi Strategi Perusahaan (Corporate)

Strategi Perusahaan adalah suatu program yang mendukung untuk mencapai suatu tujuan perusahaan terdapat 3 jenis dalam perumusan strategi perusahaan yaitu :

1) General Strategy Alternatives (Alternatif Strategi Umum)

Alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan untuk mencapai arah yang diinginkan perusahaan terdiri dari empat macam yaitu : 1) *Concentration Strategy* (Strategi Konsentrasi), 2) *Concentration Strategy* ialah sebuah strategi yang fokus pada satu bidang, 3) *Growth Strategy* (Strategi Pertumbuhan)

Growth Strategy ialah strategi yang fokus pada pertumbuhan dan penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya, ada empat cara dalam melakukan strategi pertumbuhan yaitu: Integrasi Vertikal, Integrasi Horizontal, Diversifikasi, dan Merger ataupun patungan, 4) *Retrenchment/Defensive Strategy* (Strategi Penghematan) Strategi ini menekankan pada penghematan atau biasa disebut dengan "reduce cost" mengurangi biaya, ada tiga jenis strategi ini yaitu: Strategi Perputaran (*Turnaround Strategy*), Strategi Investasi (*Divestment Strategy*), dan Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*), 5) *Combination Strategy* (Strategi Kombinasi) Strategi Kombinasi yaitu perumusan strategi yang menggabungkan beberapa jenis strategi yang dikombinasikan.

2) Business Portofolio Model (Model Portofolio Bisnis)

Strategi ini ialah perumusan yang digunakan dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis agar berfungsi sebagai posisi relative tiap tiap bisnis perusahaan dalam industrinya dan hubungan antar seluruh bisnis perusahaan tersebut. Ada dua faktor yang menentukan dalam model portofolio bisnis yaitu: *Market growth rate* atau presentase pertumbuhan pasar ditunjukkan pada sumbu vertical, dan *Relative market share* atau kekuatan pangsa pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal

3) SWOT Matrix

SWOT Matrix ini dalam rangka menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Corporate, supaya bisa diketahui sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar.

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum yang seringkali disebut dengan *grand strategies* yaitu pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan, dengan kata lain perusahaan dapat maju, tetap di tempat, atau mundur dikarenakan setelah

memilih orientasi umum misal pertumbuhan (J. David Hungger & Thomas L. Wheleen, 2003).

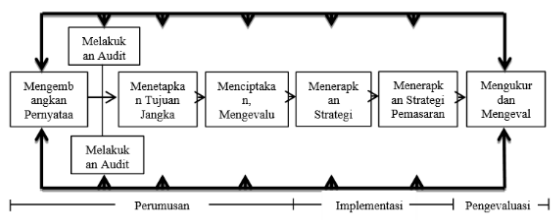
c.) Deskripsi Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional, Strategi fungsional adalah suatu pendekatan terhadap wilayah fungsional dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan cara memaksimalkan produktivitas sumber dayanya. Strategi ini dititik beratkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis. Jenis-jenis strategi bidang fungsional yaitu: 1) Strategi bidang penelitian dan Pengembangan (*R&D Strategy*), 2) Strategi Bidang Operasi (*Operations Strategy*), 3) Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategy*), 4) Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategy*), 5) Strategi Bidang Sumber Daya Manusia (*HR Strategy*).

d.) Formulasi Pilihan Strategi dan Tahapan Perumusannya untuk Meningkatkan mutu lembaga Pendidikan

Proses perumusan strategi diawali dengan pembuatan visi, misi, dan tujuan organisasi atau lembaga. Selanjutnya, diidentifikasi peluang dan ancaman institusi dari luar. Akhirnya, kekuatan dan kelemahan internal lembaga diidentifikasi. Akhirnya, penentuan jangka panjang untuk menghasilkan strategi alternatif dan strategi yang dipilih ditentukan.

Karena kendala yang dihadapi oleh suatu organisasi atau lembaga pendidikan, seperti keterbatasan sumber dana dan kemampuan, maka perlu disusun strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan lembaga sesuai dengan kemampuan, tujuan utama kegiatan tersebut. Penciptaan tujuan logis adalah proses perumusan strategi. Kemampuan internal lembaga dan tuntutan perubahan eksternal adalah dua faktor utama yang harus dipertimbangkan ketika mengembangkan rasionalitas. Pesatnya perkembangan lingkungan dimana lembaga tersebut berada mengharuskan lembaga atau organisasi tersebut melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Mendasarkan pada model manajemen strategik David (Fred R. David, 2011), sebagaimana gambar di bawah ini, maka analisis dan Aplikasi untuk menentukan strategi ada pada tahapan formulasi/perumusan strategi.



Gambar Model Manajemen Strategis Komprehensif

Gambar tersebut menunjukkan bahwa ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu pertama, formulasi atau perumusan strategi; kedua, implementasi strategi, dan ketiga evaluasi strategi. Dalam tahapan pertama atau tahapan formulasi tujuan inilah strategi akan dipilih dan ditentukan. Menurut David (Fred R. David, 2011) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) merupakan cara untuk menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Dalam Perumusan strategi ini terdiri dari beberapa langkah kegiatan, yaitu: (1) Menetapkan dan mengembangkan visi dan misi; (2) Mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan; (3) Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan; (4) Menetapkan tujuan jangka panjang (5) Menetapkan strategi-strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Senada dengan David, (Rangkuti, 1998) Selain itu, ditegaskan bahwa untuk menjalankan manajemen strategis suatu organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan visi dan misinya serta peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal tujuan jangka panjang alternatif strategi, dan strategi yang akan dipilih serta diterapkan nantinya.

Organisasi atau perusahaan kemudian menentukan kelebihan dan kekurangan kondisi internal organisasi, serta peluang dan ancaman yang ada di lingkungan, mengikuti rumusan visi sebagai cita-cita seluruh anggota perusahaan atau gambaran ideal tentang apa organisasi ingin capai di masa depan. pengaruh eksternal pada organisasi atau bisnis untuk mengidentifikasi tujuan jangka panjangnya. Bisnis atau organisasi harus mampu merancang strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang ini agar berhasil. Suatu strategi harus terlebih dahulu dipilih berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi kondisi lingkungan internal dan eksternal sebelumnya sebelum dapat dikembangkan.

Kemudian dikumpulkannya informasi tambahan yang nanti berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi/perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut ke dalam model-model formulasi strategi. Secara lebih terperinci (Fred R. David, 2011) menentukan kerangka analitis dalam memilih dan menentukan alternatif strategi terbaik, sebagaimana gambar berikut:



Teknik dalam menyusun atau memformulasikan strategi dapat dikelompokkan dalam tiga tahapan. tahapan pertama disebut *the input stage*, Tahapan kedua disebut *the matching stage*,

Tahapan ketiga disebut *decision stage*. Ketiganya dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

a. Tahapan Pertama: The Input Stage

Pada tahapan ini, organisasi/perusahaan harus bisa menganalisis seluruh input yang ada di lingkungan organisasi, sehingga akan diketahui hasil akhirnya yang berupa ringkasan mengenai kondisi internal, eksternal dan posisi keunggulan apa yang bersaing, sehingga kemudian dijadikan dasar dalam menyusun strategi pada tahap selanjutnya. Teknik analisis yang digunakan terdiri dari tiga kerangka analisis, yaitu *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* (matrik evaluasi faktor eksternal), *the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* (matrik evaluasi faktor internal), and *the Competitive Profile Matrix (CPM)* (matrik profil kompetitif).

1) External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Rangkuman dan evaluasi mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Menurut (untuk menganalisis organisasi/lembaga menggunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* ini menghendaki agar strategi dalam melakukan pengumpulan data dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di dimana lembaga berada.

2) The Internal Factor Evaluation (matrik IFE)

Yaitu alat perumusan strategi, yang menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan besar yang ada di area area fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis/dasar bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan diantara area-area tersebut. Setelah faktor-faktor kunci strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, maka hasilnya akan disusun dalam suatu tabel EFI (*evaluasi faktor internal*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.

3) Competitive Profile Matrix (CPM)

Yaitu suatu analisis yang dilakukan dalam upaya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kompetitor utama perusahaan, dalam kaitannya dengan penentuan posisi strategis perusahaan (Fred R. David, 2011). Langkah yang dilakukan dalam pembuatan bobot dan rating sama dengan EFE maupun IFE.

Persoalan-persoalan yang dikemukakan dalam faktor kunci sukses dapat berasal dari faktor eksternal maupun internal. Namun pembandingannya tidak dengan sesama faktor tapi dengan perusahaan lain.

b. Tahapan Kedua, The Matching Stage

Pada tahapan ini, fokusnya adalah pada menghasilkan strategistrategi alternatif yang sesuai, melalui penyelarasan faktor-faktor internal dan eksternal faktor. Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan, antara lain: *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*, *the Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *the*

Boston Consulting Group (BCG) Matrix, *the Internal-External (IE) Matrix*, and *the Grand Strategy Matrix.*, yang dapat dijelaskan secara singkat sebagaimana berikut, sekilas penjelasan tentang tiga dari lima matrik tersebut:

1) Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix

Menurut (Pearce dan Robinson, 1996) menjelaskan analisis didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Strengths atau kekuatan, merupakan sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.. dalam Kekuatan misalnya sumber daya manusia, keuangan atau kepemimpinan. Sedangkan *Weaknesses* atau kelemahan, merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja secara efektif. Adapun sumber-sumber kelemahan ada pada fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, dan keterampilan pemasaran.

Opportunities atau peluang, merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecenderungankecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi atau persaingan. *Treaths* atau ancaman, merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman sebagai pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan penawaran pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman. Matrik SWOT ditunjukkan oleh diagram dibawah ini:

	KEAS	<i>STRENGTH (S)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGIS Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGIWO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	<i>THREATS (T)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGIS T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGIWT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Dari gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu :

(a) Strategi *SO (Strengths-Opportunities)*.

Memanfaatkan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada di luar perusahaan;

(b) Strategi *WO (Weaknesses-Opportunities)*.

Strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada,

(c) Strategi *ST (StrengthsThreats)*,

Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengatasi dampak dari ancaman-ancaman eksternal,

(d) Strategi *WT (Weaknesses-Threats)*, Strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2) *The Boston Consulting Group (BCG) Matrix (Fred R. David, 2011)*

Matriks portofolio BCG adalah matriks yang paling sederhana yang dibuat oleh *Boston Consulting Group*, yaitu sebuah pendekatan yang merumuskan strategi dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya

3) *The Internal-External (IE) Matrix*

Matriks internal eksternal ini dikembangkan oleh *General Electric* dengan bantuan *McKinsey and Company*. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih rinci.

Daya Tarik Industri	Kuat	Rata-rata	Lemah
1 Tinggi	1 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	3 Pertumbuhan Berputar
2 Sedang	1 Stabilitas Berhenti sejenak atau lanjut	2 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	3 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
3 Rendah	1 Pertumbuhan Diferikasi konsentris	2 Pertumbuhan Diferikasi Konglomerat	3 Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Gambar di atas dapat mengidentifikasi 9 (Sembilan) sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

(a) *Growth strategy*, yang merupakan strategi pertumbuhan perusahaan itu sendiri.

Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya.

Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Selain itu pertumbuhan juga dapat dilakukan melalui upaya diversifikasi. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan relatif kurang memiliki kinerja yang baik.

(b) *Stability strategy*, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

(c) *Retrenchment strategy*, adalah sebuah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

c. Tahapan Ketiga: *Decision Stage*

Yaitu tahap pengambilan keputusan. Dengan menggunakan informasi dari input ditahap pertama, dan informasi strategi-strategi apa saja yang muncul dari kegiatan di tahap kedua, maka saatnya pada tahapan ketiga ini organisasi/perusahaan menentukan strategi yang akan digunakan. Teknik yang dapat digunakan pada tahapan ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, alat ini direkomendasikan bagi para peneliti strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *Intuitive judgment* yang baik.

Berpijak pada teori di atas formulasi strategi tetap pada tiga tingkat yang dapat diterapkan yaitu : (1) korporasi, (2) bisnis, dan (3) fungsional. Pertama Strategi tingkat korporasi disusun pada tingkatan tertinggi dalam suatu lembaga atau organisasi yaitu level organisasi induk, membahas tentang pilihan rencana strategis, pengalokasian sumber daya. Level korporasi seorang pemimpin organisasi mengkoordinasi aktifitas tiap unit kerja yang terpisah secara struktural. Usaha mengembangkan dan mempertahankan kompetensi inti (*core competence*) pada tingkat korporasi cenderung lebih luas dan umum misalnya keuangan, sumber daya, dan efektifitas organisasi. Sinergi dan keharmonisan merupakan keunggulan kompetitif utama bagi lembaga pendidikan di mana kegiatan saling berkaitan dan memberikan kekuatan pada kegiatan lain dengan melakukan koordinasi antar personalia.

Aspek kedua dari pendekatan tingkat bisnis adalah bagaimana lembaga pendidikan dapat bersaing satu sama lain dan berfungsi sebagai katalis untuk peningkatan kualitas. Bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan memeriksa kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan adalah topik utama yang diperiksa di tingkat bisnis. Dari segi strategi bisnis, lembaga pendidikan atau sekolah dapat membuat komponen lembaga yang dapat berbentuk tim kerja untuk menganalisis dan mengembangkan manajemen hubungan antara sekolah dan masyarakat sehingga akan diketahui apa saja aspek pelayanannya. mereka inginkan sebagai pedoman dan bahan pertimbangan serta dasar bagi sekolah untuk melaksanakan renstra.

Ketiga, karena strategi tingkat fungsional terkait dengan kegiatan di area fungsional, seperti strategi keuangan sekolah, biasanya memiliki cakupan yang lebih kecil daripada strategi tingkat bisnis. Misalnya, kepala sekolah mendelegasikan kegiatan yang terkait dengan publikasi dan pendelegasian kepada wakil kepala sekolah untuk pengembangan strategi fungsional.

4. KESIMPULAN

Dalam lembaga pendidikan, perumusan visi, misi, dan nilai-nilai, serta pengamatan lingkungan internal, pengamatan lingkungan eksternal, dan analisis faktor internal dan eksternal, tidak dapat dipisahkan dari kegiatan strategi. perumusan strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Akdon, 2011). Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus menyelidiki keunggulannya yang pada akhirnya akan menjadi pedoman kebijakan kelembagaan. Untuk memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan sekolah sesuai dengan sumber daya yang tersedia untuk lulusan, mereka harus dikembangkan oleh sekolah (guru dan pimpinan) dan dengan partisipasi seluruh pemangku kepentingan.

Kemampuan pimpinan institusi/sekolah untuk mengintegrasikan orientasi institusi dengan orientasi lingkungan diperlukan untuk perumusan visi. Demikian pula kemampuan mengimplementasikan visi ke dalam berbagai program kerja yang dipahami dan diyakini oleh seluruh institusi pendidikan. personel. Sebagaimana dituangkan dalam kegiatan sekolah dan fakta yang terdokumentasi, visi, misi, dan tujuan sekolah harus dipahami oleh kepala sekolah dan anggota internal sekolah. Faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman adalah faktor yang menjadi perhatian setiap organisasi untuk melangkah ke arah kepastian. Sebab, ketidakpastian selalu menjadi penghambat yang tidak memungkinkan bagi lembaga melakukan penetrasi yang lebih jauh menuju upaya untuk merealisasikan tujuannya. Padahal, efektifitas pencapaian tujuan lembaga pendidikan sangat ditentukan daya penetrasi yang dilakukan lembaga itu sendiri. Karena itu, kemampuan lembaga memahami ancaman dan peluang, merupakan langkah terpenting dalam menentukan strategi berikutnya. Faktor peluang yang perlu diakomodasi pendidikan misalnya: jumlah pengguna jasa pendidikan melimpah, pemerintah daerah mendukung program sekolah, dunia usaha membutuhkan tenaga kerja terampil, produk sekolah dibutuhkan masyarakat, sekolah dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengguna jasa, dan lain-lainnya. Sedangkan faktor ancaman yang perlu diantisipasi misalnya: banyaknya sekolah yang membuka program keahlian yang sama atau sejenis; cepatnya rusak produk yang tidak inovatif, konflik politik yang berkepanjangan, kebutuhan dunia usaha/ kerja yang selalu berubah, sumber daya fasilitas semakin tua, sumber daya manusia tidak variatif, stakeholders berorientasi pada mutu, dan lain sebagainya.

5. REFERENSI

- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Amstrong, Michael. *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th Ed. London and Philadelphia: Kogan Page, 2008.

- Wahyudi, Agustinus Sri. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- David, Fred R. *Strategic Management*, 13th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- Umar. Husein. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Hungger, J. David & Thomas L. Wheleen. *Starectic Management*. Andi Yogyakarta, 2003.
- Pearce, John A. dan Richard B. Robinson Jr. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa Yanivi Bachtiar dan Christine. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT tehnik membedah kasus bisnis. (Gramedia Pustaka, 1998).
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.
- Gaspersz, Vincent. *All-in-one Strategic Management*. Bogor: Vinchristo Publication, 2012.
- Sutikno, Tri Atmadji. "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan Dalam Menghadapi Persaingan Mutu" *Teknologi dan Kejuruan: Jurnal teknologi, Kejuruan dan Pengajarannya*, 2014.