

FORMULASI STRATEGI DALAM MEMILIH STRATEGI TERBAIK UNTUK MENINGKATKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN

Samsudin
Fakultas Tarbiyah IAI Sunan Giri Ponorogo
E-mail: samsudi.sd@gmail.com

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep formulasi strategi dalam kegiatan, pemilihan formulasi strategi terbaik untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan serta kontekstualisasi tingkatan, jenis dan tipe-tipe strategi pada lembaga pendidikan. Melalui kajian literatur, didapatkan kesimpulan bahwa formulasi strategi atau perencanaan strategik di lembaga pendidikan dapat dilakukan pada tiga level/tingkatan: strategi perusahaan, strategi bisnis dan strategi fungsional. Masing-masing level dapat mengimplementasikan berbagai jenis strategi. formulasi strategi menjadi bagian yang menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan serta target yang berpedoman pada rencana strategis lembaga/sekolah, penggunaan pendekatan perencanaan strategis dalam penyusunan rencana sekolah, kebijakan dan keputusan menjadi lebih jelas di masa depan, kemampuan kepala lembaga/sekolah dan unsur-unsur lainnya serta menyertakan beberapa pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategis program-program pendidikan di sekolah akan memberi arah yang jelas mengenai masa depan yang berkenaan dengan kualitas.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Meningkatkan Mutu, Lembaga Pendidikan

Pendahuluan

Manajemen strategik (*strategic management*) beragam pengertian yang didefinisikan oleh para ahli, misal Pearce dan Robinson¹ mendefinisikan Manajemen strategik sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Wahyudi² menyatakan bahwa manajemen strategik ialah seni dan ilmu dari perumusan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis di masing-masing fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dan dalam perkembangannya strategi terus mengalami sebuah perubahan terutama dalam sisi konsepnya, Steiner dan Miner mengatakan bahwa strategi merupakan respon yang terus menerus ataupun

¹ John A. Pearce dan Richard B. Robinson Jr., *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa : Yanivi Bachtiar dan Christine (Jakarta: Salemba Empat. 2008), 5.

² Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 15.

adaptasi terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dipengaruhi organisasi.³

Menurut David dalam Akdon menyebutkan bahwa *strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing and evaluating cross functional decision that enable organization to achieve its objectives. As this definition implies strategic management focuses on integrating management, marketing, financial accounting, production/operation research and development, computer information system to achieve organizational objectives*. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa dalam manajemen strategic ada tiga aspek penting yaitu perumusan strategik (*strategy formulation*), Implementasi Strategik (*strategy implementation*) dan evaluasi strategik (*strategy evaluation*).⁴ Namun dalam kajian artikel ini dibatasi pada perumusan atau formulasi strategi (*strategy formulation*).

Formulasi strategi seringkali ditunjukkan sebagai perencanaan strategis, atau jangka panjang, proses perumusan berurusan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan, agar tercapai dalam perumusan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategis yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada situasi sekarang.

Ada pertanyaan yang mendasar dalam formulasi strategi yaitu, kemana sebuah lembaga akan diarahkan, kearah mana lembaga bergerak saat ini, faktor lingkungan yang bagaimana yang dihadapi dan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang efektif di masa datang, berkaitan dengan pertanyaan tersebut maka perlu penegasan dari sebuah formulasi karena formulasi Strategi merupakan bagian penting dalam proses manajemen strategi secara keseluruhan baik itu perusahaan maupun lembaga Pendidikan karena di dalam formulasi strategi dianalisa bagaimana menemukan cara agar tujuan yang sudah ditentukan dapat terealisasikan.

Terdapat berbagai jenis formulasi strategi yang harus dirumuskan baik itu perusahaan ataupun lembaga pendidikan yaitu Formulasi strategi Bisnis, formulasi strategi korporat/perusahaan, dan formulasi strategi fungsional. Secara garis besar formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis, Formulasi strategi korporat dirumuskan oleh manajemen tingkat atas dan dirancang untuk mencapai tujuan secara keseluruhan sedangkan formulasi strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional, agar manajemen dapat memformulasikan strategi secara efektif, manajemen harus memperhatikan berbagai

³ Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 1998), 4.

⁴ Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2011), 79.

kendala dan juga perlu menentukan seperangkat kriteria untuk menilai strategi yang diajukan.

Penyelenggaraan sistem pendidikan yang baik menuntut pada lembaga penyelenggara pendidikan untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan terutama di era milenial ini, Penerapan konsep berpikir dan strategi, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktifitas rutin dan birokratis, tetapi lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan sebuah kegiatan yang strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berupa kajian pustaka terhadap berbagai literatur atau referensi terkait formulasi strategi, baik berupa konsep atau teori maupun hasil yang kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk narasi konklusif.

Pembahasan

1. Deskripsi Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis atau juga terbiasa disebut dengan strategi bersaing (*Competitive*), yaitu sebuah strategi yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing untuk sebuah produk dan jasa dalam sebuah perusahaan atau untuk segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan.

Di dalam unit bisnis dikembangkan strategi utamanya, yaitu pengembangan program pendukung yang terinci. Setelah program pemasaran dirumuskan, staf pemasaran harus mengevaluasi biaya program tersebut. Dalam mengimplementasi strategi, perusahaan juga harus tidak kehilangan pandangan mereka tentang banyak pemercaya dan kebutuhan mereka. Sedangkan proses perencanaan strategis unit bisnis mempunyai beberapa langkah, yaitu Misi Bisnis, Analisis SWOT, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Formulasi Tujuan, Formulasi Strategi, Formulasi dan Implementasi Program, dan Umpan Balik dan Kendali

Strategi unit bisnis merupakan bagaimana terciptanya dan terpeliharanya sebuah keunggulan yang kompetitif pada masing-masing oragnisasi/industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis

tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu : misinya dan keunggulan kompetitifnya. Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *business unit strategy* (BUS). Strategi unit bisnis memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda, konsep strategi berkembang mulai dari sekedar alat mencapai tujuan kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberikan respon terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal.⁵

2. Deskripsi Strategi Perusahaan (Corporate)

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

a. *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)

Concentration Strategy ialah sebuah strategi yang fokus pada satu bidang.

2) *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 Horisontal, Diversifikasi, dan Merger ataupun patungan.

3) *Retrenchment/Defensives 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*)

4) *Combination Strategy* (Strategi Kombinasi)

Strategi Kombinasi yaitu perumusan strategi yang menggabungkan beberapa jenis strategi yang dikombinasikan

b. *Business Portfolio 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

⁵ Rangkuti, *Analisis SWOT....* , 12.

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

c. 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 pertumbuhan⁶

3. 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 :

- a. Strategi bidang penelitian dan Pengembangan (*R&D Strategy*)
- b. Strategi Bidang Operasi (*Operations Strategy*)
- c. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategy*)
- d. Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategy*)
- e. Strategi Bidang Sumber Daya Manusia (*HR Strategy*)

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

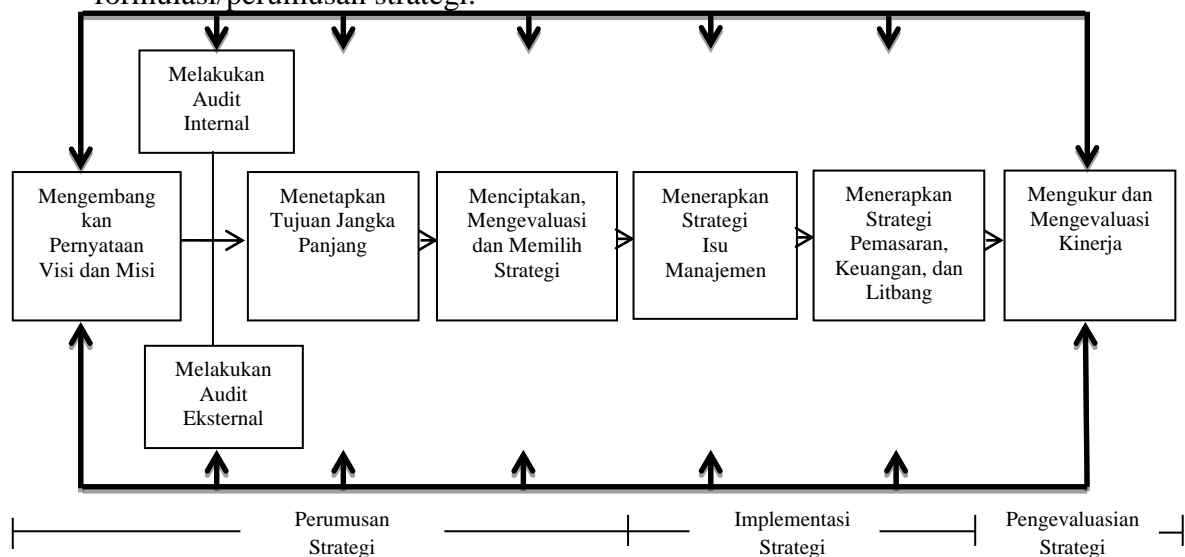
Formulasi strategi yaitu sebuah tahapan dalam merumuskan, menyusun strategi yang dimulai dengan pengembangan suatu visi, misi dan tujuan organisasi

⁶ J. David Hungger & Thomas L. Wheleen, *Starectic Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), 56.

atau lembaga, melakukan identifikasi peluang dan ancaman eksternal lembaga, kemudian menentukan kekuatan dan kelemahan internal, juga penentuan jangka panjang untuk menghasilkan strategi alternatif dan strategi yang terpilih.

Formulasi strategi sangat penting untuk dilaksanakan karena adanya keterbatasan yang dihadapi suatu organisasi atau lembaga pendidikan misalnya keterbatasan sumber dana dan kemampuan, jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang diinginkan, sehingga perlu disusun strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan lembaga sesuai dengan kemampuan, tujuan utama kegiatan formulasi strategi ialah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana lembaga tersebut berada, perkembangan lingkungan ini menuntut lembaga atau organisasi agar melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya, kemampuan internal lembaga dan tuntutan perubahan eksternal merupakan dua komponen utama yang harus dipertimbangkan.

Mendasarkan pada model manajemen strategik David⁷, 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

⁷ Fred R. David, *Strategic Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 15.

tujuan inilah strategi akan dipilih dan ditentukan. Menurut David⁸ 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, Rangkuti⁹ juga menegaskan bahwa dalam manajemen strategik, organisasi/perusahaan harus dapat mengembangkan visi dan misi organisasi/perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan yang jangka panjang, merumuskan berbagai alternatif strategi dan harus memilih strategi tertentu yang nanti akan dilaksanakan.

Setelah organisasi/perusahaan merumuskan visi sebagai cita-cita seluruh anggota perusahaan¹⁰, atau gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang¹¹, maka organisasi/perusahaan selanjutnya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki kondisi internal organisasi, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi/perusahaan, untuk dapat menentukan tujuan jangka panjang organisasi/perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang tersebut, organisasi/perusahaan harus dapat menyusun strategi pencapaian tujuan tersebut. sebelum disusun strategi harus terlebih dahulu dipilih berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi atas kondisi lingkungan internal dan eksternal sebelumnya.

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 David¹² menentukan kerangka analitis dalam memilih dan menentukan alternatif strategi terbaik, sebagaimana gambar berikut:

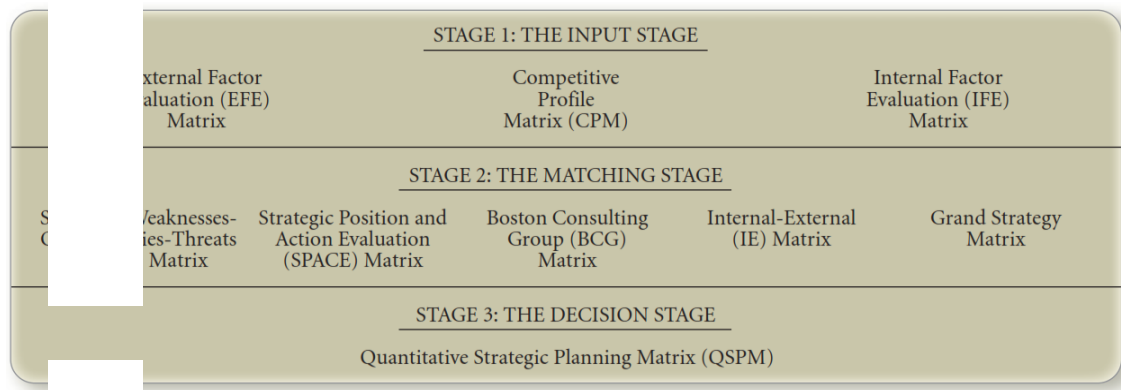
⁸David, '*Strategic Management*', 15.

⁹Rangkuti, '*Analisis SWOT....*', 138.

¹⁰ John A.Pearce & Richard B.Robinson, '*Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1 (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 55.

¹¹ Vincent Gaspersz, '*All-in-one Strategic Management* (Bogor: Vinchristo Publication, 2012), 3.

¹² David, '*Strategic Management*', 177.



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 tahapannya 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*

Yaitu rangkuman dan evaluasi mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Menurut Umar¹³ 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

¹³ Husein Umar, *Riset Strategi Perusahaan* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999),164.

fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis/dasar bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan diantara area-area tersebut.¹⁴ 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 (*strengts*) 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.¹⁵ 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 strategi-strategi 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

Pearce dan Robinson¹⁶ 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.

¹⁴ Umar, *Riset Strategi*, 172.

¹⁵ David, '*Strategic Management*', 81.

¹⁶ John A. Pearce & Richard B. Robinson. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa : Yanivi Bachtiar dan Christine. (Jakarta: Salemba Empat.2008), 200.

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. Kecenderungan-kecenderungan 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 ini:

IFAS EFAS	<i>STRENGTH (S)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGISO 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	STRATEGIST 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*), yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan internal perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada di luar

perusahaan; (b) Strategi *WO* (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada, (c) Strategi *ST* (*Strengths-Threats*), yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengatasi dampak dari ancaman-ancaman eksternal, (d) Strategi *WT* (*Weaknesses-Threats*), yaitu 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*¹⁷

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*¹⁸

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.

		Kuat	Rata-rata	Lemah
Daya Tarik Industri	Tinggi	1 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	3 Pertumbuhan Berputar
	Sedang	4 Stabilitas Berhenti sejenak atau lanjut	5 Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal ----- Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	Rendah	7 Pertumbuhan Diserfikasi konsentris	8 Pertumbuhan Diserfikasi Konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi

Gamba matriks Internal Eksternal (IE)

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

¹⁷ David, *Strategic Management*, 177.

¹⁸ Ibid, 203.

- (a) *Growth strategy*, yang merupakan strategi pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5), 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 (sel 7 dan 8). 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 (sel 4).
- (c) *Retrenchment strategy* (sel 3,6 dan 9), 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.¹⁹ 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

¹⁹ Sutikno, Tri Atmadji., "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan Dalam Menghadapi Persaingan Mutu" *Teknologi dan Kejuruan: Jurnal teknologi, Kejuruan dan Pengajarannya*, 2014, 36.1.

kompetitif utama bagi lembaga pendidikan di mana kegiatan saling berkaitan dan memberikan kekuatan pada kegiatan lain dengan melakukan koordinasi antar personalia.

Yang kedua Strategi tingkat bisnis memfokuskan pada cara lembaga pendidikan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain sehingga dapat menjadi daya pendorong untuk terus meningkatkan mutu. Isu utama yang dikaji pada tingkat bisnis adalah cara mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan menganalisis kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan. Dalam hal strategi bisnis sebuah lembaga pendidikan/sekolah dapat mengembangkan suatu bagian lembaga sekolah yang dapat berupa tim kerja, untuk menganalisis dan mengembangkan manajemen hubungan antar sekolah dengan masyarakat sehingga akan diketahui pada aspek apa layanan yang diinginkan sebagai pedoman dan bahan pertimbangan dan pijakan sekolah untuk menerapkan rencana strategis.

Yang ketiga Strategi tingkat fungsional dalam strategi ini cenderung mempunyai ruang lingkup yang lebih sempit dari strategi bisnis, karena strategi fungsional berhubungan dengan aktivitas bidang fungsional seperti strategi keuangan sekolah. Ambil contoh misalnya Kepala sekolah mendelegasikan pengembangan strategi fungsional kepada para wakil kepala sekolah, seperti kegiatan publikasi dan delegasi.

Dalam kegiatan perumusan strategi (*strategy formulation*) baik strategi korporasi, strategi bisnis, maupun strategi fungsional dalam lembaga pendidikan tidak bisa lepas dengan perumusan visi, misi, dan nilai juga pencermatan lingkungan internal, pencermatan lingkungan eksternal dan analisis faktor internal, eksternal.²⁰ Untuk itu lembaga pendidikan harus menganalisis keunggulannya yang nantinya dikembangkan menjadi pedoman dalam arah kebijakan lembaga. Perumusan visi, misi, dan tujuan lembaga misal sekolah sebaiknya dilakukan oleh pihak sekolah (pimpinan sekolah dan guru) serta keterlibatan stakeholders, sehingga kesesuaian tujuan sekolah dengan kebutuhan sumber daya lulusan sesuai dengan kebutuhan.

Dalam perumusan visi, dituntut kemampuan pimpinan lembaga/sekolah dalam mengintegrasikan orientasi lembaga dengan orientasi lingkungan, dan merealisasikan visi tersebut ke dalam berbagai program kerja yang dipahami dan diyakini oleh seluruh personil dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan. Kepala

²⁰ Akdon, *Strategic Management* ...80

sekolah dan anggota internal sekolah harus memahami dan menyadari perlunya visi, misi, dan tujuan sekolah yang dituangkan dalam kegiatan sekolah, dan merupakan fakta yang telah didokumentasikan, kemudian pencermatan lingkungan internal dan eksternal perlu juga harus mendapatkan perhatian. 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.

Penutup

Dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan harus memenuhi persyaratan kualitas dan juga mampu menjamin kualitasnya, maka formulasi strategi akan menjaga konsistensi antara visi, misi dan tujuan serta target yang berpedoman pada rencana strategis sekolah, dengan menggunakan pendekatan perencanaan strategis dalam menyusun rencana sekolah, kebijakan dan keputusan akan lebih jelas untuk masa depan, kemampuan kepala sekolah dan unsur lainnya serta menyertakan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategis program-program pendidikan di sekolah akan memberi arah yang jelas mengenai masa depan yang berkenaan dengan kualitas. Suatu sekolah tidak bisa diselenggarakan tanpa suatu rencana dan tidak akan mengalami peningkatan mutu tanpa adanya formulasi strategi, karena rencana saja tidak mampu memenuhi tujuan jika tidak menganalisis kebutuhan, tujuan dicapai atas dasar kebutuhan, dan berbagai ketidaksempurnaan dalam system ekonomi

tak adanya system penentuan harga dalam pendidikan semua itu akan menghalani system pendidikan untuk mencapai titik efisiensi maksimum tanpa gangguan eksternal.

Daftar Pustaka

- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Amstrong, Michael. *Strategic Human Resouces 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. *Staregic 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.