

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
GREEN STRATEGIC MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN DI PUSAT PENDIDIKAN ARTILERI MEDAN TNI AD

A. Landasan Filosofis

Dalam melaksanakan kajian penelitian, perlu adanya suatu landasan filsafat yang mendukung sebagai fondasi dalam berfikir yang dapat memperkuat suatu konsep pemikiran untuk menuju perubahan dalam meningkatkan manajemen pemberdayaan dosen yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran pada perguruan tinggi. Salah satu aliran dalam filsafat yang mendukung adanya suatu perubahan kemajuan dalam manajemen ilmu pendidikan adalah aliran filsafat *progresivisme* yang dikutip dari Tria Wulandari (2020), teori dari Jhon Dewey (1964) yang menyatakan bahwa *Progresivisme* merupakan sebuah aliran filsafat yang berorientasi ke depan yang memposisikan manusia (SDM) sebagai salah satu subjek pendidikan yang memiliki bekal dan potensi dalam pengembangan dirinya dan memiliki kemampuan untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi. Menurut pandangan Jhon Dewey, SDM harus diberikan kebebasan untuk mengembangkan potensi serta kemampuannya agar memiliki kemampuan dalam hal pemecahan masalah yang dihadapi. Berdasarkan ungkapan tersebut, maka penulis dalam penelitian ini menjadikan filsafat *progresivisme* sebagai landasan yang digunakan. Nizar (2012) menjelaskan bahwa:

“*progresivisme* merupakan suatu aliran yang menekankan bahwa pendidikan bukanlah sekedar upaya pemberian sekumpulan pengetahuan kepada subjek didik, tetapi hendaklah berisi beragam aktivitas yang mengarah pada pelatihan kemampuan berpikir mereka secara menyeluruh, sehingga mereka dapat berpikir secara sistematis melalui cara-cara ilmiah, seperti penyediaan ragam data empiris dan informasi teoritis, memberikan analisis, pertimbangan, dan pembuatan kesimpulan menuju pemilihan yang paling memungkinkan untuk pemecahan masalah yang tengah dihadapi.”

Progresivisme merupakan salah satu aliran dalam filsafat pendidikan modern. Adapun tujuan dari aliran progresivisme dalam manajemen pendidikan yaitu menginginkan adanya sebuah perubahan dalam pelaksanaan proses pembelajaran dan pendidikan yang selama ini terlalu menekankan kepada mahasiswa untuk menjadi demokratis dan lebih menghargai potensi dan kemampuan mahasiswa, serta mendorong untuk dilaksanakannya pembelajaran yang bermutu dan lebih banyak melibatkan peserta didik sebagaimana yang telah digagas dan dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Anwar Makarim melalui program “Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM)”. Dengan dilandasi aliran *progresivisme* dalam pendidikan, harapannya dapat membawa perubahan dan kemajuan pendidikan di Indonesia menjadi lebih berkualitas terutama dalam proses pemberdayaan dosen dan peningkatan mutu pembelajaran, sehingga mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional Indonesia serta dapat meningkatkan mutu lulusan yang dapat diandalkan.

B. Landasan Teoritis

1. Teori Manajemen

Dalam pengembangan dan pengelolaan lembaga pendidikan, teori manajemen memainkan peran penting sebagai landasan konseptual dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan. Secara umum, teori manajemen berkembang dalam beberapa aliran utama. Pertama, **teori manajemen**, seperti yang dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dan Henri Fayol, menekankan pada efisiensi kerja, pembagian tugas, dan struktur organisasi formal. Taylor fokus pada manajemen ilmiah yang mengoptimalkan produktivitas melalui analisis waktu dan gerakan, sementara Fayol menyusun prinsip-prinsip universal manajemen yang mencakup fungsi-fungsi dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Maulana & Rosmayati, 2020:46).

Berkembang **teori perilaku** (*behavioral theory*) yang menekankan pentingnya aspek manusia dalam organisasi. Teori ini dipelopori oleh tokoh

seperti Elton Mayo melalui studi Hawthorne yang menemukan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas. Abraham Maslow dan Frederick Herzberg juga berkontribusi melalui teori motivasi yang menjelaskan pentingnya kebutuhan dasar dan faktor intrinsik dalam mendorong kinerja individu (Ansory & Indrasari, 2018:59).

Setelah itu, muncul **teori sistem** yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang saling berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi dipahami sebagai kesatuan yang terdiri dari berbagai subsistem yang harus bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan. Lalu, teori kontingensi memperkuat pemahaman bahwa tidak ada satu model manajerial yang dapat diterapkan secara universal; melainkan efektivitas manajemen tergantung pada situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi organisasi (Abdul, 2017:78).

Dari perkembangan tersebut, muncul pendekatan yang lebih komprehensif dan kontekstual melalui **teori manajemen strategis**. Teori ini menekankan pentingnya formulasi visi, misi, analisis lingkungan internal dan eksternal (seperti analisis SWOT), penyusunan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian dalam jangka panjang. Dalam lembaga pendidikan, manajemen strategis menjadi krusial untuk menjawab dinamika perubahan lingkungan pendidikan, tuntutan kualitas, dan keberlanjutan organisasi (Wheelen et al., 2018:143).

2. Teori Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, manajemen pendidikan mencakup perencanaan strategis jangka pendek, menengah, dan panjang yang disusun berdasarkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan. Proses pengelolaan ini harus mencerminkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipatif, dan berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, kepala satuan pendidikan berperan sebagai manajer yang

bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, penjaminan mutu, serta pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan. Manajemen pendidikan yang efektif berorientasi pada pencapaian standar nasional pendidikan, peningkatan kualitas lulusan, serta pemberdayaan seluruh komponen lembaga pendidikan secara menyeluruh dan terarah, sebagaimana diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan (Basri, 2015).

3. Teori Keberlanjutan (*Sustainability Theory*)

Teori Keberlanjutan (*Sustainability Theory*) merupakan pendekatan multidisipliner yang menekankan pentingnya kesinambungan dalam pengelolaan sumber daya, sistem, dan kebijakan agar tetap dapat memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Dalam konteks pendidikan, teori ini diterapkan untuk memastikan bahwa sistem pendidikan mampu berkembang secara berkelanjutan melalui penguatan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi. Pendidikan yang berkelanjutan tidak hanya mempersiapkan peserta didik secara akademik, tetapi juga membekali mereka dengan kesadaran dan keterampilan untuk berkontribusi dalam membangun masyarakat dan lingkungan yang sehat secara jangka panjang (Junaidah et al., 2020).

Menurut teori ini, pendidikan bukan hanya sekadar proses transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga merupakan alat strategis untuk membentuk perilaku, pola pikir, dan nilai-nilai keberlanjutan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam kebijakan kurikulum, manajemen lembaga, kegiatan pembelajaran, hingga pembangunan infrastruktur fisik yang ramah lingkungan. Implementasi strategi pendidikan yang berkelanjutan juga menuntut partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, termasuk peserta didik, pendidik, manajemen, pemerintah, dan masyarakat.

Dalam praktiknya, teori keberlanjutan mendorong integrasi antara perencanaan strategis dan nilai-nilai lingkungan hidup. Di lingkungan

pendidikan militer seperti Pusdikarmed, pendekatan ini dapat diintegrasikan melalui pengembangan program pembelajaran yang tidak hanya menekankan pada aspek taktis dan teknis, tetapi juga pada kesadaran akan keberlanjutan sumber daya, efisiensi energi, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, teori keberlanjutan berperan penting dalam membentuk institusi pendidikan yang tidak hanya kuat secara akademik dan operasional, tetapi juga tangguh dalam menghadapi perubahan lingkungan global.

4. Teori Manajemen Strategi

Menurut Wheelen et al. (2018) “Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.” Sedangkan dibuku yang lainnya Wheelen & Hunger (2010) mendefinisikan manajemen strategi: “adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Ia menambahkan bahwa ruang lingkup manajemen strategis “meliputi pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian”.

Dari uraian tersebut menyatakan bahwa *strategy management* merupakan perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan dan ditetapkan sebagai keputusan mendasar dan prinsipil yang memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif, dalam menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran. Orientasi jangkauan masa depan dikenal dengan visi (*mission*) yang kemudian diterjemahkan menjadi misi (*mission*), tujuan (*goals* atau *objectves*), dan program (*programs*).

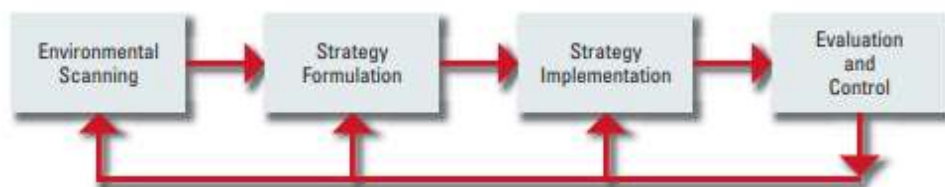
Proses manajemen strategi secara umum mengikuti langkah-langkah yang diawali dengan (1) analisa lingkungan dilanjutkan dengan (2) formulasi strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Gambar 2.1 menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut. Pada tingkat lembaga pendidikan, kegiatan manajemen strategi meliputi kegiatan-kegiatan yang dimulai dari pengamatan lingkungan sampai dengan kegiatan evaluasi

kinerja. Dalam proses kegiatan manajemen yaitu mengamati lingkungan eksternal untuk menemukan kesempatan dan ancaman sedangkan dalam kegiatan mengamati lingkungan internal yaitu untuk menemukan kekuatan dan kelemahan.

Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut factor-faktor strategi dan diringkas dengan singkatan SWOT yang berarti *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman). Setelah melakukan kegiatan mengidentifikasi yang berupa factor-faktor strategi, selanjutnya lembaga pendidikan (institusi pendidikan) mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi sekolah yang sesuai.

Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Kegiatan yang terakhir adalah melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja dan umpan balik (*feed back*) untuk memastikan bahwa pengendalian aktivitas sekolah sudah tepat.

Strategi Management Model pada Gambar 2.3 menggambarkan proses tersebut secara berkelanjutan. Gambar itu merupakan pengembangan dari model dasar yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 Sebagai model normative, model itu berusaha menunjukkan bagaimana manajemen strategi seharusnya dilakukan lebih dari sekedar menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan pada banyak organisasi.



Gambar 2.1 Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi (*Basic Elements of the Strategi Management Process*)
Wheelen & Hunger (2012:15)

a. Pengamatan Lingkungan

Wheelen & Hunger (2012:18) menyatakan bahwa sebelum organisasi menyusun formulasi strategi, sebaiknya organisasi melakukan pengamatan lingkungan untuk mengidentifikasi aspek peluang dan ancaman secara eksternal serta kekuatan dan kelemahannya secara internal. Analisis lingkungan menurut Wheelen & Hunger (2012:113) adalah: “...pemantauan, pengevaluasian, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam organisasi”. Lebih lanjut mereka menyatakan tujuan dari analisis lingkungan adalah: “...untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan korporasi”

Cara yang paling sederhana pada tahap ini adalah melalui analisis SWOT, sebagaimana dinyatakan Wheelen & Hunger (2012:193): Analisis SWOT adalah akronim dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, and *Threats* yang menjadi bagian dari faktor strategi bagi pengelolaan organisasi.

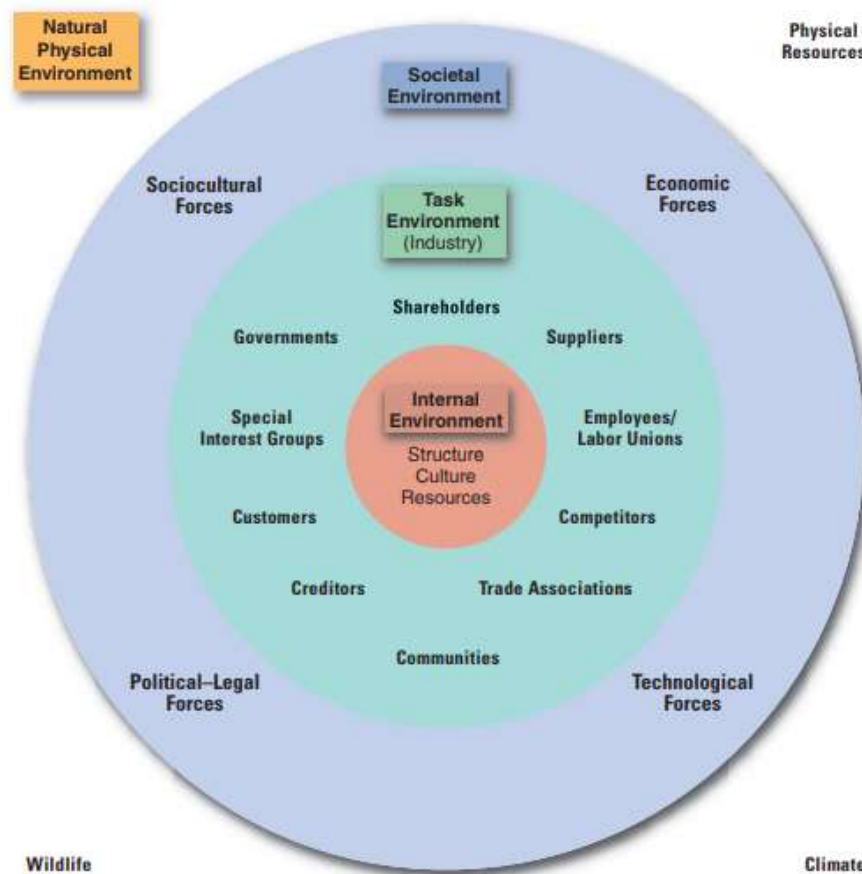
Terkait dengan faktor eksternal dan internal sebagaimana dimaksud dalam analisis SWOT, Wheelen and Hunger (2012:16-17) menambahkan: “... Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak biasanya dalam kontrol jangka pendek dari manajemen puncak.” Variabel ini berada diluar organisasi yang mempengaruhi tugas dan kinerja organisasi seperti pengaruh lingkungan sosial (*societal environments*) dan lingkungan alam (*natural environments*).

Sementara itu variabel lingkungan internal organisasi menurut Wheelen and Hunger mencakup *strengths* dan *weaknesses* yang secara mudah dikenali oleh manajemen. Cakupan *strengths* dan *weaknesses* meliputi: “...struktur, budaya, dan sumber daya korporasi”. Kekuatan organisasi dapat menjadi “...satu set kompetensi inti” apabila dikelola dengan tepat maka organisasi memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Tujuan organisasi melakukan pengamatan lingkungan menurut Wheelen and Hunger (2012:98) adalah “...untuk menghindari kejutan strategi dan untuk memastikan kesehatan jangka panjangnya”. Tujuan analisis lingkungan eksternal menurut Akdon (2011:25-34) adalah mengidentifikasi kesempatan dan ancaman strategik terhadap operasional lingkungan organisasi. Sementara itu tujuan analisis internal adalah mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi.

1) Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal dibagi kedalam bentuk variable-variabel (kesempatan dan ancaman) yang keberadaannya di luar organisasi sekolah dan tidak secara khusus ada di dalam pengendalian dalam waktu jangka pendek dari manajemen puncak. Bentuk variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi pendidikan dimana organisasi sekolah ini berlangsung. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian, yaitu: lingkungan kerja dan kawasan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari unsur-unsur atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh mekanisme utama organisasi. Sebagian dari elemen tersebut adalah pemilik yayasan, pemerintah, penyedia, komunitas pendidik, sekolah lain yang berpotensi menjadi pesaing, siswa/orang tua siswa/industry dapat disebut sebagai pelanggan, penyedia dana, serikat pekerja, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi pendidikan. Lingkungan kerja perusahaan/pendidikan/sekolah sering disebut juga sebagai industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum, kekuatan tersebut tidak berurusan langsung dengan kegiatan-kegiatan jangka pendek organisasi akan tetapi dapat sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Gambar 2.2 adalah menggambarkan kekuatan-kekuatan berupa kekuatan ekonomi, kekuatan sosiokultural, kekuatan teknologi, dan kekuatan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan (lembaga pendidikan/sekolah) secara keseluruhan.



Gambar 2.2 Variabel-variabel Lingkungan (*Environmental Variables*)
 Wheelen & Hunger (2012:16)

2) Analisis Internal

Lingkungan internal dibagi kedalam bentuk variable-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang keberadaannya di dalam organisasi sekolah dan tidak secara khusus ada di dalam pengendalian dalam waktu jangka pendek dari manajemen puncak (kepala sekolah). Bentuk variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi sekolah dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel tersebut mencakup struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkesan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan dilingkungan gambarkan secara grafis dengan

menggunakan bagan organisasi. “Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi.” (Wheelen et al., 2018)

Sebagai pelaksana program pendidikan, institusi pendidikan adalah pemeran utama untuk melaksanakan program tersebut. "Dalam pelaksanaan program-program serta tujuan yang telah disepakati oleh institusi pendidikan tersebut tentunya tidak bisa terlepas dengan problematika maupun persoalan-persoalan lain yang harus diselesaikan oleh sebuah institusi pendidikan." Setiap pimpinan institusi atau perusahaan tidak menginginkan perusahaannya jatuh bangkrut, begitu pula dengan institusi pendidikan tidak ada yang menginginkan jatuh terperosok hanya karena persoalan salah manajemen atau pengelolaan.

Sebuah institusi pendidikan tentunya harus mengetahui problematika institusinya, mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman sehingga bisa melahirkan beberapa jalan keluar yang sangat cemerlang serta dapat mengantarkan institusi pendidikan pada kedudukan yang begitu mempunyai pengaruh dalam pergulatan keilmuan bangsa ataupun dunia. Untuk menilai (mengukur) batasan (tingkat) keberhasilan, kekuatan dan kelemahan dalam manajemen strategi, maka analisis SWOT adalah merupakan salah satu alternatif yang dipergunakan dalam menganalisis manajemen pendidikan, khususnya pada institusi pendidikan.

a) Pengertian SWOT

Menurut Rangkuti (2016) dalam bukunya Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisa SWOT, Analisa SWOT yaitu identifikasi beragam factor dengan systematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Didasarkan oleh logika, Analisis SWOT dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*), dan peluang (*Opportunities*) manajemen di Lembaga Pendidikan, namum pada waktu yang bersamaan dapat

pula untuk meminimalisasi kelemahan (*Weakness*), dan ancaman (*Threats*) dari suatu lingkungan eksternal sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal, serta pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan serta strategi. Tujuan serta strategi ditetapkan dengan maksud untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Analisis SWOT versi Wheelen and Hunger (2012:36-28) dapat ditabelkan sebagai berikut.

Tabel 2.1 Cakupan SWOT Analysis
Mengadopsi versi Wheelen & Hunger (2012)

Lingkungan Eksternal (<i>Opportunities and Threats</i>)	Lingkungan Internal (<i>Strengths and Weaknesses</i>)
1. Lingkungan alam a. iklim, pemanasan global, ketersediaan air bagi kehidupan b. keadaan cuaca dengan peristiwa alamnya : banjir, badai, longsor c. fenomena panas (terik) matahari dan angin 2. Lingkungan sosial a. aspek ekonomi b. aspek teknologi c. hukum dan politik d. sosial dan budaya 3. Lingkungan (kompetisi) dunia kerja organisasi a. pendatang baru b. posisi tawar masyarakat c. adanya penawaran layanan yang lebih baik d. tawar menawar pemasok e. rivalitas f. tekanan kebijakan pemerintah dan peraturan	1. Lingkungan organisasi a. pengambilan keputusan b. efektifitas dan kejelasan fungsi-fungsi organisasi c. keselarasan tujuan, strategi, kebijakan, dan program d. membandingkan keefektifan organisasi sendiri dengan yang lain 2. Budaya kerja a. internalisasi keyakinan, nilai-nilai, dan harapan b. kesesuaian budaya kerja dengan sasaran, kebijakan, strategi, dan program c. budaya kerja yang berkelanjutan d. budaya kerja dan pengaruhnya terhadap produktifitas kerja, kualitas, adaptasi kondisi, dan pengaruh global e. budaya kerja dan keragaman latar belakang pegawai f. adopsi nilai-nilai yang berkembang secara global g. sumber daya organisasi lainnya (humas, keuangan, dll)

b. Formulasi Strategi

Salah satu proses dalam manajemen strategi adalah formulasi strategi (*strategi formulation*). *Strategi formulation* merupakan pengembangan rencana jangka panjang (*long-tern planning*) dalam rangka mengelola peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Wheelen & Hunger (2012:17) menyatakan:

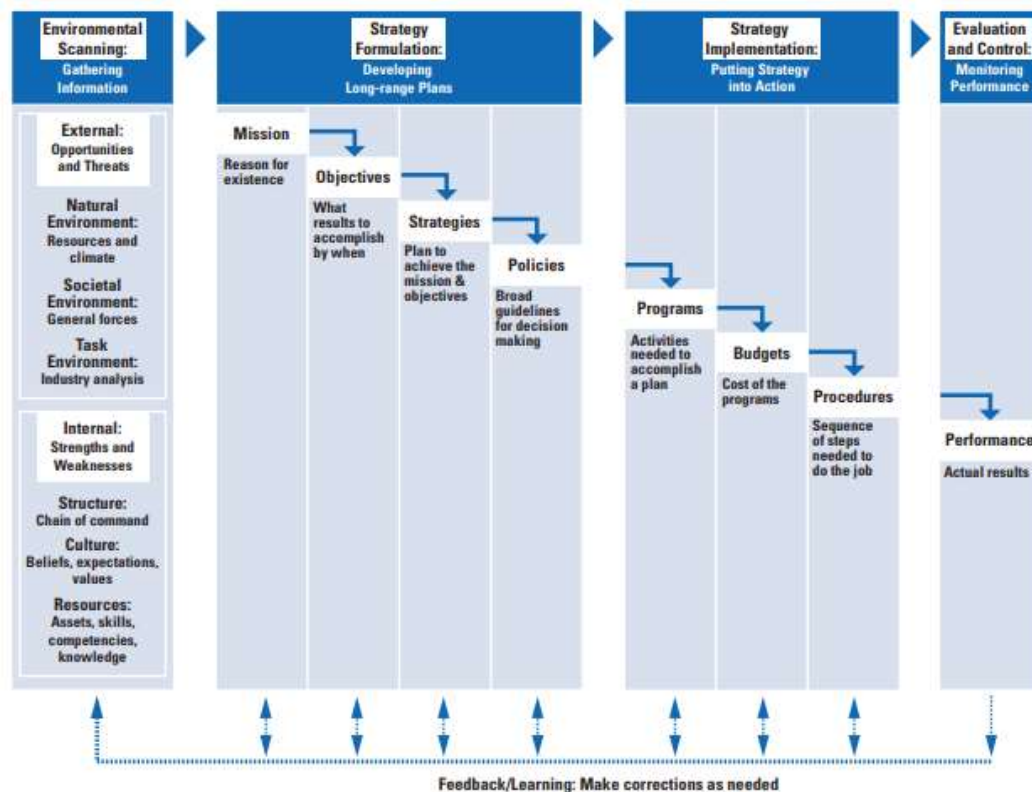
“Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan secara efektif, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. (SWOT).”

Lebih lanjut dikatakan bahwa *strategy formulation* mencakup “misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan”. Pada kesempatan lain Wheelen & Hunger (2012:176) menyatakan pula bahwa:

“Perumusan strategi, sering disebut sebagai perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang, berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.”

Wheelen & Hunger (2012) menegaskan tindakan memulainya dengan proses menganalisis situasi dengan menyelaraskan antara faktor *opportunity* (eksternal) dan *strength* (internal) serta *threats* (eksternal) dan *weakness* (internal).

Tujuan formulasi strategi menurut Kristamuljana (2011) adalah pembuatan tujuan yang rasional. Organisasi dituntut untuk selalu melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Hill et al. (2018) menyatakan tujuan dari analisis SWOT adalah menciptakan strategi yang memungkinkan terciptanya “*a company-specific business*” yang selaras dengan keadaan sumber daya (*company's resources*) dan kapabilitas organisasi (*organization capability*) dalam rangka menghadapi tuntutan lingkungan.



Gambar 2.3 Model Manajemen Strategi (*Strategi Management Model*)

David Hunger & Thomas L. Wheelen (2012:15)

Perencanaan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/ teknik yang tepat.

Merencanakan pada dasarnya membuat/menentukan keputusan mengenal arah yang akan dituju, tindakan yang diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/ metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan goal/tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode.

George R. Terry dalam Winardi (2006: 163):

Perencanaan adalah meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan mutu-mutu mengenai

masa yang akan datang dalam hal menggambarkan/menvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Tujuan formulasi strategi menurut Akdon (2011:81) adalah pembuatan tujuan yang rasional. Organisasi dituntut untuk selalu melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Hill and Jones (2011:9) menyatakan tujuan dari analisis SWOT adalah menciptakan strategi yang memungkinkan terciptanya “*a company-specific business*” yang selaras dengan keadaan sumber daya (*company’s resources*) dan kapabilitas organisasi (*organization capability*) dalam rangka menghadapi tuntutan lingkungan.

Berdasarkan pernyataan tersebut analisis SWOT digunakan untuk mengukur variabel internal dan eksternal organisasi dan berguna untuk mengidentifikasi keadaan sumber daya organisasi. Beberapa langkah yang harus dilakukan pada tahapan penyusunan strategi (*strategy formulation*) setelah menyusun SWOT menurut Wheelan and Hunger adalah menentukan misi, tujuan, mengembangkan strategi dan menyusun kebijakan. Berikut pembahasan mengenai tahapan-tahapan tersebut.

1) Menetapkan visi. “Visi menggambarkan organisasi ingin menjadi apa” (Wheelan and Hunger, 2012:17). David (2011) menambahkan bahwa visi (*vission*) adalah suatu cita-cita keadaan di masa datang yang diharapkan terwujud yang dinyatakan saat ini oleh seluruh komponen organisasi.

Permendikbud Nomor 41 Tahun 2014 tentang KTSP menyatakan bahwa visi pada satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan berikut ini: 1) dijadikan cita-cita bersama seluruh warga sekolah; 2) memberikan inspirasi, kekuatan, dan motivasi; 3) dirumuskan dan diputuskan bersama; 4) selaras dengan visi di atasnya; 5) disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan pihak yang berkepentingan; 6) senantiasa ditinjau secara berkala.

- 2) Menetapkan misi. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi ada (*why do we exist*). Pernyataan misi menterjemahkan visi yang ada, unik, dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Menurut Wheelen & Hunger misi suatu organisasi adalah “....tujuan atau alasan keberadaan organisasi”.

Permendikbud Nomor 41 Tahun 2014 tentang KTSP menyatakan bahwa misi satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan berikut ini:

- 1) memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai tujuan pendidikan nasional;
- 2) merupakan tujuan yang akan dicapai dalam waktu tertentu;
- 3) menjadi dasar program pokok sekolah;
- 4) menekankan kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan;
- 5) memuat pernyataan umum dan khusus program sekolah;
- 6) luwes dan memberi ruang gerak pengembangan kegiatan unit-unit sekolah;
- 7) dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai pihak dan diputuskan dalam rapat dewan guru;
- 8) disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah;
- 9) ditinjau dan dirumuskan secara berkala.

- 3) Menetapkan tujuan. Tujuan merupakan hasil spesifik yang ingin dicapai dari misi yang disusun organisasi. Tujuan juga merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan tentang apa yang akan dikerjakan dan kapan diselesaikan secara terukur. Pencapaian tujuan merupakan hasil dari penyelesaian suatu misi organisasi.

Tujuan diartikan Wheelen and Hunger (2012:18) dengan *goals* atau *objectives* adalah: “....merupakan hasil akhir dari kegiatan yang direncanakan.” Selanjutnya mereka menyatakan bahwa tujuan dinyatakan dengan kalimat aksi (*action verbs*) yang menggambarkan apa yang akan dicapai dan kapan (*what is to be accomplished by when*) serta sebaiknya terukur (*quantified if possible*). Secara ringkas mereka menyatakan “Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan terpenuhinya misi organisasi”.

Permendikbud Nomor 41 Tahun 2014 tentang KTSP menyatakan bahwa tujuan satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan berikut ini:

1) menampilkan tingkat pencapaian kualitas jangka menengah yang perlu dicapai; 2) mengacu pada *statement* visi dan misi; 3) mengacu pada Standar Kompetensi Lulusan yang ditetapkan sekolah maupun pemerintah; 4) mengakomodasi masukan dari segenap warga sekolah; 5) ditetapkan dan diputuskan melalui rapat dewan guru yang dihadiri *stakeholder* sekolah; 6) disosialisasikan ke seluruh warga sekolah.

4) Mengembangkan strategi

Wheelan and Hunger (2012:19) menyatakan “Strategi suatu organisasi membentuk rencana induk komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Selanjutnya dinyatakan: “Ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif”

Strategi merupakan rumusan perencanaan yang menyeluruh tentang bagaimana suatu organisasi mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Wheelan and Hunger (2012) menyebutnya “....rencana untuk mencapai misi dan tujuan”. Selanjutnya mereka mengetengahkan tentang berbagai strategi di segala aspek mulai strategi *marketing*, HRM (*Human Resources Management*), *purchasing*, *operations*, *R&D*, dll. Namun strategi pada konteks lembaga pendidikan mengacu pada pemenuhan delapan standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana, standar pendidik/tenaga kependidikan, dan standar kelulusan.

5) Menetapkan kebijakan.

Kebijakan menurut Wheelan and Hunger (2012:21) yaitu: “.... pedoman luas pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya”. Dinyatakan pula bahwa perusahaan (dalam konteks ini lembaga pendidikan) memanfaatkan kebijakan untuk meyakinkan bahwa setiap tindakan yang dilakukan komponen

organisasi didukung oleh visi, misi, tujuan, dan strategi (mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan).

Pada kesempatan lain mereka menyatakan bahwa kebijakan didefinisikan sebagai “....pedoman umum pelaksanaannya” (Wheelan and Hunger, 2012:258). Kebijakan memberikan berbagai tuntutan maupun pedoman untuk proses pengambilan keputusan. Kebijakan menghubungkan proses formulasi strategi dan implementasinya. Istilah Wheelan and Hunger (2012) adalah “pedoman yang luas untuk pengambilan keputusan”. Kebijakan pada konteks lembaga pendidikan adalah keputusan-keputusan penting yang dilakukan pimpinan sekolah untuk menunjang keterlaksanaan visi, misi, dan tujuan pendidikan.

c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan suatu proses yang dilakukan manajemen dalam rangka mewujudkan strategi dan kebijakan dengan berbagai tindakan melalui rancangan program, anggaran, dan prosedur kerja. Wheelan and Hunger (2003:17) Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Whellen and Hunger (2012:21) menyatakan: “ Implementasi strategi adalah proses di mana strategi dan kebijakan diwujudkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.”

Proses ini menuntut adanya kesiapan budaya (*culture*), struktur organisasi (*structure*), dan sistem manajemen (*management system*). Implementasi strategi diselenggarakan pada seluruh level manajerial baik *top*, *middle*, dan maupun *lower*. Mereka menambahkan “...kadang-kadang disebut sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering kali melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya”.

Strategy implementation terdiri dari penyusunan program (*programs*), anggaran (*budgets*), dan prosedur kerja (*procedures*). Wheelan and Hunger menambahkan,

“Implementasi strategi adalah jumlah total aktivitas dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategi. Ini adalah proses di mana tujuan, strategi, dan kebijakan diwujudkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.”

Mereka menambahkan bahwa implementasi merupakan salah satu faktor kunci dari *strategi management* (Whellen and Hunger, 2012:272):

“....implementasi adalah bagian penting dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dianggap sebagai dua sisi dari mata uang yang sama”.

Akdon (2011:82) mengemukakan bahwa implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Tujuannya utamanya adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya.

Dari pemaparan tersebut dapat dikatakan bahwa formulasi strategi dan implementasi strategi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, artinya, visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur kerja merupakan kesatuan strategi.

Tahapan implementasi sebagai berikut.

1) Menyusun program

Wheelen and Hunger (2012:21) menyatakan bahwa: “Program adalah pernyataan aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai rencana sekali pakai. Itu membuat strategi berorientasi pada tindakan”.

Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu perencanaan. Program melibatkan komponen struktur organisasi yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan serta budaya internal organisasi (*the company's internal culture*).

2) Anggaran

Wheelen and Hunger (2012:22) menyatakan pengertian anggaran yang kaitannya erat dengan program:

“Anggaran adalah pernyataan program perusahaan dalam satuan dolar. Digunakan dalam perencanaan dan pengendalian, anggaran mencantumkan rincian biaya setiap program. Oleh karena itu, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana rinci penerapan strategi baru, tetapi juga menentukan melalui laporan keuangan proforma dampak yang diharapkan terhadap masa depan keuangan organisasi.”

Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

3) Prosedur.

Wheelen and Hunger (2012: 22) menyatakan bahwa :

“Prosedur, kadang-kadang disebut Prosedur Operasi Standar (SOP), adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Mereka biasanya merinci berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program organisasi”.

Prosedur yang sering dikenal dengan istilah POS (Prosedur Operasi Standar) merupakan urutan langkah-langkah menuntun secara rinci bagaimana setiap aktifitas program harus dilakukan dan diselesaikan.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi (*evaluation*) yang juga terkait dengan pengendalian (*control*) merupakan proses yang harus dilalui setelah berbagai aktivitas program dan anggaran dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Hasil kinerja (program, anggaran, dan prosedur) dimonitor dan diadakan perbandingan dengan kinerja yang diinginkan atau standar kinerja. Para pimpinan di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan pemecahan masalah. Pada tahap ini akan terlihat secara cermat dan tepat kelemahan dalam implementasi strategi sehingga mendorong perbaikan rencana dan proses di masa yang akan datang.

Whellen and Hunger (2012:22) menyatakan bahwa “Evaluasi dan pengendalian merupakan suatu proses dimana aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan”. Yang dimaksud dengan *performance* menurutnya adalah “...hasil akhir dari kegiatan. Ini mencakup hasil aktual dari proses manajemen strategi”.

Selanjutnya dinyatakan Whellen and Hunger (2012:22) bahwa fungsi pimpinan di setiap level harus mampu memanfaatkan hasil tersebut “Manajer di semua tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan perbaikan dan menyelesaikan masalah”. Meskipun evaluasi dan pengendalian adalah elemen akhir dari proses manajemen strategi, namun elemen ini menentukan kondisi kelemahan dalam implementai rencana dan oleh karenanya harus mendorong perubahan yang lebih baik lagi di kemudian hari “...hal ini juga dapat menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam rencana strategi yang diterapkan sebelumnya dan dengan demikian menstimulasi seluruh proses untuk dimulai kembali”.

Agar evaluasi dan peengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat, dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Model manajemen

strategi pada Gambar 2.2 menunjukkan bagaimana umpan balik dalam bentuk data kinerja dan laporan aktivitas dijalankan melalui seluruh proses manajemen. Manajer dapat menggunakan umpan balik tersebut untuk membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang sesungguhnya direncanakan dalam tingkat perumusan.

5. *Green Strategic Management Theory*

Menurut Krisnanto (2017) *Green strategic Management* adalah kegiatan manajemen dalam menghasilkan keuntungan dengan berkomitmen pada prinsip-prinsip keberlanjutan sebuah sistem, berusaha untuk menggunakan sumber daya terbarukan, dan mencoba untuk meminimalkan dampak negatif terhadap organisasi. *Green Strategic Management* dalam Pusdikarmed mengacu pada pendekatan manajemen strategis yang berfokus pada implementasi dan pengelolaan strategi lingkungan kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan di pusat pendidikan tersebut. Dalam hal ini, *Green Strategic Management* mencakup upaya untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan praktik-praktik ramah lingkungan ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pendidikan.

Penerapan *Green Strategic Management* di Pusdikarmed mencakup aspek-aspek berikut:

a. Analisis Lingkungan Strategi

Dalam Pusdikarmed, Roadmap berperan sebagai landasan yang mengarahkan Analisis Lingkungan Strategi. Roadmap memberikan pedoman untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi mutu pendidikan. Dengan merinci tujuan jangka panjang dan visi pendidikan dalam Roadmap, Analisis Lingkungan Strategi dapat difokuskan pada elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan dan tantangan Pusdikarmed. Roadmap membantu dalam menggambarkan konteks lingkungan yang perlu dipertimbangkan dalam perumusan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

b. Perumusan Strategi

Roadmap menjadi fondasi yang kuat dalam perumusan strategi di Pusdikarmed. Dalam tahap ini, Roadmap menghubungkan visi dan misi dengan langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk mencapai tujuan pendidikan viiyata. Roadmap memandu tim perumus strategi dalam merinci langkah-langkah yang terukur dan relevan. Hal ini membantu memastikan bahwa setiap strategi yang dirumuskan selaras dengan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan dalam Roadmap, sehingga terintegrasi dengan baik dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

c. Implementasi Strategi

Dalam Implementasi Strategi, Roadmap berfungsi sebagai panduan operasional. Roadmap membantu memetakan strategi ke dalam aksi nyata dan menentukan langkah-langkah pelaksanaan yang terstruktur. Dengan Roadmap, Pusdikarmed dapat mengarahkan sumber daya dan upaya ke area yang diidentifikasi sebagai kritis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Roadmap memberikan kerangka waktu dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap tahap implementasi, memastikan bahwa strategi dapat dijalankan dengan efisien dan efektif.

d. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Roadmap terlibat secara langsung dalam Evaluasi dan Pengendalian Strategi. Dengan menyediakan kriteria evaluasi yang telah ditetapkan dalam Roadmap, Pusdikarmed dapat menilai pencapaian strategi dan mengidentifikasi area yang memerlukan pengendalian lebih lanjut. Roadmap membantu dalam mengembangkan indikator evaluasi yang terukur, mempermudah proses penilaian berkala terhadap kinerja strategis. Dengan demikian, Roadmap bukan hanya sebagai panduan perencanaan jangka panjang, tetapi juga sebagai alat yang dinamis untuk mengukur dan mengelola strategi secara berkelanjutan.

6. Teori Roadmap

Roadmap merupakan konsep strategis yang digunakan dalam perencanaan jangka panjang untuk menggambarkan langkah-langkah sistematis menuju pencapaian tujuan tertentu. Dalam manajemen, roadmap adalah alat visual dan konseptual yang menjabarkan rencana transformasi organisasi dari kondisi saat ini menuju visi masa depan secara bertahap dan terstruktur (Junaidah et al., 2020).

a) Definisi Teori Roadmap

Roadmap adalah dokumen atau kerangka strategis yang menyajikan serangkaian tahapan, kegiatan, dan sasaran jangka pendek, menengah, dan panjang dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Teori ini berakar pada prinsip perencanaan strategis, pengelolaan perubahan, dan manajemen proyek, yang memastikan bahwa setiap proses berjalan terukur dan berkesinambungan.

Menurut Anders et al. (2010) roadmap adalah alat manajerial yang memfasilitasi perencanaan dan komunikasi dalam strategi teknologi dan bisnis. Roadmap menjembatani antara strategi tingkat tinggi dan rencana operasional teknis.

b) Komponen Utama Roadmap

- 1) Visi dan Misi Jangka Panjang – Sasaran utama yang ingin dicapai organisasi.
- 2) Milestone (penetapan sasaran antara) Strategis – Titik capaian kunci yang harus dicapai pada fase-fase tertentu.
- 3) Tahapan Implementasi – Urutan logis kegiatan dari waktu ke waktu.
- 4) Sumber Daya – Kebutuhan anggaran, SDM, teknologi, dan infrastruktur pendukung.
- 5) Evaluasi dan Revisi – Sistem kontrol untuk pemantauan dan perbaikan berkelanjutan.

c) Fungsi Teori Roadmap dalam Lembaga Pendidikan

- 1) Sebagai panduan strategis dalam transformasi mutu pendidikan (misalnya menuju "*Center of Excellence*").

- 2) Menjamin konsistensi kebijakan antar unit kerja melalui tahapan yang disepakati bersama.
- 3) Mengintegrasikan program-program dari berbagai bidang: kurikulum, SDM, fasilitas, dan evaluasi mutu.
- 4) Memastikan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perubahan yang terencana.

d) Kaitan dengan Manajemen Pendidikan

Dalam lembaga pendidikan, teori roadmap digunakan sebagai instrumen strategis untuk menyusun perencanaan jangka panjang yang terstruktur dan sistematis, berbasis pada capaian mutu yang ingin dicapai secara berkelanjutan. Roadmap tidak hanya menjadi panduan pelaksanaan program-program peningkatan mutu pendidikan, tetapi juga berfungsi sebagai alat koordinasi lintas unit dan lintas fungsi agar seluruh komponen pendidikan berjalan secara sinergis menuju visi bersama. Melalui tahapan yang jelas dari perumusan visi, penetapan sasaran antara (*milestone*), hingga evaluasi roadmap memungkinkan pengelola pendidikan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan, sumber daya, dan kegiatan selaras dengan indikator mutu yang ditetapkan. Penerapan teori roadmap ini sangat relevan dalam mendukung implementasi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan penguatan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP), sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 63 Tahun 2009, di mana setiap satuan pendidikan dituntut memiliki sistem internal yang menjamin terwujudnya peningkatan kualitas pendidikan secara konsisten dan terukur.

7. Operasionalisasi Teori Strategi dalam Pengembangan Roadmap

Teori strategi, secara umum, mengacu pada upaya sistematis dalam menetapkan arah, tujuan jangka panjang, serta cara-cara pencapaiannya melalui alokasi sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam pendidikan dan organisasi militer seperti Pusdikarmed, teori ini menjadi landasan dalam membangun roadmap pengembangan kelembagaan yang terstruktur, terarah, dan berorientasi pada hasil (*outcome-based strategy*). Teori ini menekankan

pentingnya perencanaan berbasis analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT), perumusan visi-misi yang realistis, serta penjabaran strategi dalam bentuk tahapan operasional yang dapat dievaluasi secara berkala.

Strategi pengembangan roadmap dalam institusi pendidikan militer harus mencerminkan prinsip-prinsip dari pendekatan strategis klasik seperti yang dikembangkan oleh Chandler dalam Anders et al. (2010), yaitu bahwa struktur organisasi harus mengikuti strategi (*structure follows strategy*). Artinya, sebelum melakukan perubahan atau penguatan kelembagaan, institusi harus terlebih dahulu menetapkan strategi utamanya secara jelas. Dalam hal ini, roadmap menjadi produk konkret dari implementasi strategi jangka panjang, yang menjabarkan tahapan perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi terhadap program-program pembinaan dan pendidikan, baik fungsi utama maupun fungsi organik.

Mintzberg mengidentifikasi strategi tidak hanya sebagai rencana (*plan*), tetapi juga sebagai pola (*pattern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan manuver (*ploy*). Oleh karena itu, roadmap harus memuat arah jangka panjang (*grand strategy*), sekaligus respons adaptif terhadap dinamika organisasi dan lingkungan eksternal. Dalam praktiknya, strategi yang tertuang dalam roadmap harus dapat diterjemahkan ke dalam proyek nyata yang berdampak pada mutu lulusan, kinerja tenaga pendidik, pemanfaatan sumber daya, serta daya saing lembaga pendidikan. Ini berarti roadmap tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi harus operasional dilengkapi indikator capaian, jadwal kegiatan, penanggung jawab, dan evaluasi berbasis data.

Dengan demikian, operasionalisasi teori strategi dalam pengembangan roadmap mencakup: (1) analisis konteks strategis melalui metode SWOT atau PESTEL; (2) formulasi strategi utama yang selaras dengan visi lembaga; (3) desain roadmap dalam bentuk program, target, dan proyek prioritas (*quick wins, development, breakthrough*); serta (4) mekanisme monitoring, evaluasi, dan penyesuaian strategi. Strategi yang baik bukan hanya dirancang, tetapi juga dilaksanakan dan dikendalikan secara disiplin, agar roadmap dapat menjadi instrumen penggerak transformasi kelembagaan yang berkelanjutan.

8. Pengukuran Metode yang Efektif

Pengukuran metode yang efektif dalam suatu strategi pendidikan dapat dianalisis melalui pendekatan teori SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang memungkinkan lembaga untuk menilai efektivitas implementasi program secara menyeluruh dan berbasis kondisi riil. Dengan menggunakan analisis SWOT, lembaga pendidikan termasuk institusi militer seperti Pusdikarmed dapat mengidentifikasi kekuatan internal seperti kualitas tenaga pendidik, kurikulum yang relevan, dan fasilitas yang mendukung sebagai pondasi utama dalam pengembangan metode pembelajaran. Di sisi lain, kelemahan seperti kurangnya integrasi antar bagian, keterbatasan anggaran, atau kurang optimalnya pemanfaatan teknologi pembelajaran dapat dievaluasi untuk ditingkatkan secara terstruktur (Anders et al., 2018).

SWOT juga membuka ruang untuk mengevaluasi peluang eksternal seperti kemajuan teknologi digital, kolaborasi dengan lembaga pendidikan luar, atau kebijakan nasional yang mendukung inovasi pendidikan. Peluang-peluang ini dapat dimanfaatkan untuk memperkuat metode pembelajaran yang adaptif dan kontekstual. Sedangkan dari sisi ancaman, SWOT membantu mendeteksi faktor eksternal yang bisa menghambat efektivitas program, seperti perubahan kebijakan, ketidakstabilan anggaran, atau dinamika geopolitik yang berdampak pada sistem pendidikan militer.

Dengan demikian, SWOT bukan hanya alat analisis strategis, tetapi juga kerangka evaluatif dalam mengukur apakah metode yang diterapkan efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran. Penggunaan SWOT dalam pengukuran metode memberi arah yang jelas untuk melakukan penyesuaian metode secara adaptif dan berbasis data, guna meningkatkan mutu hasil didik secara berkelanjutan.

9. Teori Manajemen Mutu (*Total Quality Management/TQM*)

Teori Manajemen Mutu (*Total Quality Management/TQM*) merupakan pendekatan sistematis dalam pengelolaan organisasi yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan di semua aspek dan proses

organisasi, dengan tujuan utama untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan (dalam konteks pendidikan: peserta didik, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya). Beberapa tokoh penting dalam teori ini, seperti W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip Crosby, memberikan fondasi teoritis penting (Rangkuti, 2016):

- a) W. Edwards Deming dikenal dengan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) atau Rencanakan, Lakukan, Periksa dan Tindakan, yang digunakan sebagai kerangka kerja dalam melakukan perbaikan mutu berkelanjutan. Deming juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang visioner, penggunaan data dan statistik untuk pengambilan keputusan, serta perlunya pelatihan dan pemberdayaan tenaga kerja sebagai bagian dari sistem mutu.
- b) Joseph Juran memperkenalkan konsep Juran Trilogy, yang mencakup *Quality Planning*, *Quality Control*, dan *Quality Improvement* (Perencanaan Mutu, Pengendalian Mutu, dan Peningkatan Mutu). Menurut Juran, kualitas bukan sekadar hasil akhir, melainkan sesuatu yang harus direncanakan secara matang sejak awal. Keterlibatan manajemen puncak dalam manajemen mutu serta integrasi antara aspek teknis dan manajerial.
- c) Philip Crosby berfokus pada pencegahan kesalahan melalui prinsip *Zero Defects*. Mutu sebagai kesesuaian terhadap persyaratan, bukan sekadar pemenuhan standar minimum. Baginya, mutu tidak perlu mahal jika prosesnya dikelola dengan benar sejak awal.

Dalam manajemen mutu pendidikan, TQM diterapkan melalui perencanaan pendidikan yang sistematis, pelaksanaan proses belajar-mengajar yang berkualitas, pengukuran hasil pendidikan, serta keterlibatan seluruh unsur (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pemangku kepentingan lainnya) dalam membangun budaya mutu. Ini sejalan dengan prinsip-prinsip dalam Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, yang menekankan pentingnya sistem internal untuk menjamin dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Lembaga pendidikan saat ini dituntut kastamernya untuk memiliki layanan yang prima, akuntabel, dan transparan. Pendidikan yang bermutu telah menjadi *concern* (kekhawatiran) masyarakat lebih-lebih jika mutu yang diharapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maupun dipersepsikan. Lembaga pendidikan selayaknya menerapkan konsep mutu secara menyeluruh, sistematis, dan berkelanjutan sehingga tercipta budaya mutu yang konsisten sepanjang waktu. Konsep inilah yang dikenal dengan istilah *total quality management* (TQM) yang penerapannya mensyaratkan adanya budaya, komitmen, dan komunikasi yang baik dalam suatu institusi.

Pengertian TQM menurut Sallis (1993:26) yaitu menciptakan '*a quality culture*' dimana tujuan dari setiap anggota organisasi ditujukan bagi kepuasan pelanggan dengan dukungan struktur organisasi. TQM juga mengarahkan upaya memperoleh standar mutu yang dipersepsikan oleh pelanggan. Artinya semua orang berusaha untuk mencapai hasil dengan standar mutu yang ditetapkan sebelumnya (*Quality in fact*) dan juga mutu dalam pandangan pelanggan (*Quality in perception*).

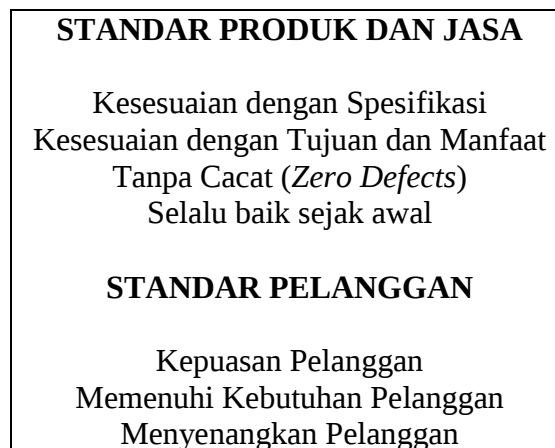
Sallis (1993:34) menegaskan bahwa filosofi tentang peningkatan mutu berkelanjutan yang memungkinkan lembaga pendidikan meraih harapan pelanggan secara bermutu pada saat ini maupun masa depan. Pelanggan dalam konteks layanan pendidikan terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Yang dimaksud pelanggaran internal adalah pengelola dan penyelenggara pendidikan. Sementara itu pelanggan eksternal terdiri dari 1) pelanggan primer/ utama yaitu siswa/peserta didik (*learners*), dan 2) pelanggan sekunder yaitu orang tua siswa (*parent*), masyarakat (*society*), pemerintah (*government*), organisasi penunjang pendidikan seperti sponsor atau pemberi bantuan dan 3) pelanggan tersier yaitu dunia kerja, lembaga pendidikan atau pelatihan lanjutan.

Para pakar mutu (Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, dan Juran) memandang bawa TQM merupakan pendekatan manajemen yang dimanfaatkan untuk kesuksesan jangka panjang yang ditandai dengan kepuasan pelanggan. Peran sumber daya manusia dalam organisasi

dipentingkan untuk mengembangkan proses (*process*), produk (*product*), layanan (*services*) dan budaya kerja (*coorporate culture*) secara optimal.

Elemen pokok dari TQM guna menunjang pengembangan proses, produk, layanan dan budaya kerja sebagaimana dinyatakan Sallis (1993) meliputi 8 aspek yaitu: 1) berfokus pada pelanggan(*customer-focused*), 2) keterlibatan SDM organisasi secara total (*total employee involvement*), 3) memfokuskan pada proses layanan (*process-centered*), 4) tersedianya sistem yang terintegrasi (*integrated system*), 5)strategi dan pendekatan sistem (*strategi and systematic approach*), 6) pengembangan mutu berkelanjutan (*continual improvement*), 7) pengambilan keputusan berdasar fakta (*fact-based decision making*), serta 8) komunikasi (*communications*).

Dari paparan ini dapat disimpulkan bahwa apabila lembaga pendidikan menerapkan keterlibatan total seluruh sumberdaya manusia guna perbaikan terus menerus dan berdampak pada kepuasan pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat, dan stakeholder lainnya) serta mengimplementasikan elemen pokok TQM, maka suatu keniscayaan lembaga pendidikan tersebut mencapai mutu secara efektif.



Gambar 2.4 Standar-standar Mutu Salis (2012: 57)

a) Pendidikan yang Bermutu

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang kompeten, memiliki karakter kuat, serta siap menghadapi tantangan global dan perubahan zaman. Mutu pendidikan

tidak hanya diukur dari capaian akademik, tetapi juga dari aspek sikap, keterampilan, kreativitas, dan relevansi lulusan terhadap kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. **8 Standar Nasional Pendidikan (SNP)** dan **10 Komponen Pendidikan** yang biasa dijadikan tolok ukur mutu dalam dunia pendidikan, termasuk dalam konteks pendidikan militer seperti di Pusdikarmed TNI AD:

- 1) **8 Standar Nasional Pendidikan (SNP)** (Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, diperkuat dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas)
 - (a) **Standar Kompetensi Lulusan (SKL)** → Merupakan kriteria mengenai kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan minimal yang harus dicapai peserta didik.
 - (b) **Standar Isi** → Mengatur ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi sesuai jenjang pendidikan untuk mencapai kompetensi lulusan.
 - (c) **Standar Proses** → Berisi pedoman pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, dan berpusat pada peserta didik.
 - (d) **Standar Penilaian Pendidikan** → Mengatur prosedur, mekanisme, dan instrumen untuk menilai pencapaian hasil belajar peserta didik secara objektif, adil, dan akuntabel.
 - (e) **Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK)** → Mengatur kualifikasi akademik dan kompetensi minimal guru/instruktur dan tenaga kependidikan sesuai peran dan fungsinya.
 - (f) **Standar Sarana dan Prasarana** → Merupakan kriteria minimal fasilitas belajar seperti ruang kelas, laboratorium, alat instruksi, perpustakaan, dan tempat praktik.
 - (g) **Standar Pengelolaan** → Menjelaskan pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program.

(h) **Standar Pembiayaan** → Menentukan jumlah dan alokasi biaya pendidikan yang harus disediakan oleh pemerintah, satuan pendidikan, dan/atau peserta didik.

2) 10 Komponen Pendidikan (Berdasarkan Keputusan Kasad Nomor Kep/530/X/2014 Buku Petunjuk Administrasi tentang Komponen Pendidikan)

(a) **Kurikulum** → Isi rencana pembelajaran, mencakup tujuan, materi, kegiatan, dan evaluasi yang sistematis dan terstruktur.

(b) **Bahan Pengajaran / Paket Instruksi** → Modul, buku, media, dan bahan ajar lainnya yang digunakan dalam proses pembelajaran.

(c) **Tenaga Pendidik (Gadik)** → Instruktur atau guru yang memberikan materi sesuai kompetensi yang dimiliki.

(d) **Tenaga Pendukung Pendidikan** → Staf administrasi, teknisi, pembina siswa, atau lainnya yang membantu kelancaran proses pembelajaran.

(e) **Peserta Didik** → Subjek utama pendidikan yang menerima pembinaan atau pengajaran.

(f) **Alat Instruksi / Penolong Instruksi (Alins / Alongins)** → Alat bantu pembelajaran seperti media digital, simulator, senjata tiruan, atau alat peraga.

(g) **Fasilitas Pendidikan** → Gedung, ruang kelas, laboratorium, area praktik, dan sarana fisik lainnya.

(h) **Metode Pembelajaran** → Strategi dan teknik yang digunakan oleh pendidik untuk menyampaikan materi, seperti ceramah, diskusi, demonstrasi, simulasi, dan praktik lapangan.

(i) **Evaluasi Hasil Belajar** → Penilaian untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik, baik kognitif, afektif, maupun psikomotorik.

- (j) **Anggaran** → Dana yang dialokasikan untuk mendukung seluruh proses pendidikan, termasuk operasional, pengadaan sarana, dan honor tenaga pendidik.

3) Keterkaitan SNP dan 10 Komponen

Kedelapan standar nasional pada dasarnya berfungsi sebagai **kerangka sistem mutu pendidikan**, sementara 10 komponen adalah **unsur teknis pelaksanaannya**. Misalnya:

- (a) **Standar Isi & Kurikulum** → Menentukan rencana pengajaran.
- (b) **Standar PTK & Gadik/Tenaga Pendukung** → Mengatur kompetensi SDM.
- (c) **Standar Sarana & Alins/Fasilitas** → Menjamin kelengkapan belajar.
- (d) **Standar Proses & Metode Pembelajaran** → Menciptakan kegiatan belajar efektif.
- (e) **Standar Penilaian & Evaluasi Hasil Belajar** → Menilai capaian pembelajaran.

Keduanya harus berjalan sinergi untuk menciptakan **satuan pendidikan yang bermutu tinggi**, termasuk dalam sistem pendidikan militer. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur kerangka mutu pendidikan nasional yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, dan Standar Pembiayaan, sementara itu 10 komponen pendidikan Keputusan Kasad Nomor Kep/530/X/2014 Buku Petunjuk Administrasi tentang Komponen Pendidikan yaitu kurikulum pendidikan, bahan pengajaran/paket instruksi, tenaga pendidik, tenaga pendukung pendidikan, peserta didik, alat instruksi/alat penolong instruksi, fasilitas pendidikan, metode, evaluasi hasil belajar, dan anggaran merupakan

elemen-elemen praktis yang harus tersedia dan berfungsi secara sinergis untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

b) Peningkatan Mutu Pendidikan

Menurut Nellitawati (2018:88) "Mutu pendidikan harus ditingkatkan karena pendidikan berkualitas adalah fondasi utama kemajuan bangsa dan ketahanan nasional". Dalam institusi TNI, peningkatan mutu pendidikan sangat penting untuk mencetak personel yang unggul, adaptif, profesional, dan siap menghadapi dinamika tugas di medan operasi maupun di bidang strategis. Mutu pendidikan harus ditingkatkan dikarenakan:

- 1) Menjawab tantangan global. Dunia terus berkembang dengan cepat, dan pendidikan harus mampu menyiapkan SDM yang relevan dan kompetitif.
- 2) Meningkatkan daya saing bangsa. Pendidikan berkualitas menghasilkan SDM unggul yang mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.
- 3) Meningkatkan efektivitas organisasi. Di lembaga militer, pendidikan bermutu mendukung kesiapan operasional dan pencapaian tugas pokok satuan.
- 4) Memberikan kepuasan kepada pemangku kepentingan. Termasuk peserta didik dan institusi pengguna lulusan.
- 5) Mewujudkan keadilan dan pemerataan. Pendidikan bermutu memastikan bahwa setiap peserta didik, di mana pun berada, mendapat hak yang sama untuk berkembang secara maksimal.

Peningkatan Mutu Pendidikan Pusdikarmed menjadi fokus utama dalam konteks Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 3 dalam undang-undang ini menegaskan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan, membentuk karakter, dan menciptakan peradaban bangsa yang bermartabat. Peningkatan mutu pendidikan di Pusdikarmed

diarahkan pada mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan potensi peserta didik, sehingga mereka menjadi insan yang memiliki ciri-ciri kompetensi utuh.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang terdiri dari delapan standar menjadi landasan penting dalam mencapai peningkatan mutu pendidikan. Standar tersebut mencakup Standar Isi, Standar Proses, Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pembiayaan, serta Standar Penilaian. Peningkatan dan pengembangan kedelapan standar tersebut di Pusdikarmed menjadi kunci strategis dalam menciptakan sekolah berkualitas.

Pendidikan berkualitas adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan unggul dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Mereka diharapkan mampu menghasilkan karya-karya bermutu sejajar dengan bangsa-bangsa maju di dunia, serta memiliki kemampuan belajar dari perubahan dan perkembangan yang terjadi. Pusdikarmed juga diharapkan mampu menciptakan suasana pembelajaran yang mendorong eksplorasi, kreativitas, dan inovasi, sekaligus membentuk karakter peserta didik yang mencerminkan akhlakul karimah.

Dengan peningkatan mutu pendidikan yang terfokus pada implementasi standar nasional, Pusdikarmed dapat melahirkan generasi prajurit yang tidak hanya kompeten secara profesional tetapi juga memiliki integritas moral dan nilai-nilai kepemimpinan yang tinggi. Hal ini akan memposisikan Pusdikarmed sebagai lembaga pendidikan militer yang menjadi pusat keunggulan dan contoh dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat global.

Peningkatan Mutu Pendidikan Pusdikarmed melibatkan standar pengelolaan sebagai bagian integral dari Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar ini mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan di tingkat Pusdikarmed dengan tujuan mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007, standar pengelolaan oleh Pusdikarmed melibatkan beberapa aspek utama, yaitu:

1) Perencanaan Program Pendidikan

Pusdikarmed perlu merancang program-program pendidikan yang terukur dan sesuai dengan kebutuhan prajurit Armed, memastikan bahwa perencanaan ini mendukung pencapaian mutu pendidikan secara menyeluruh.

2) Pelaksanaan Rencana Kerja

Implementasi rencana kerja sekolah perlu dilakukan dengan cermat, termasuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan.

3) Monitoring dan Evaluasi

Proses monitoring dan evaluasi harus menjadi bagian integral dari manajemen pendidikan di Pusdikarmed. Hal ini mencakup evaluasi terhadap proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, dan pencapaian tujuan pendidikan.

4) Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan di Pusdikarmed harus mengedepankan aspek strategis, visioner, dan inklusif. Pemimpin di tingkat Pusdikarmed perlu mampu memberikan arahan yang jelas dan memotivasi seluruh komponen pendidikan.

5) Sistem Informasi Manajemen

Pusdikarmed perlu memiliki sistem informasi manajemen yang handal untuk mendukung pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data secara efisien. Sistem ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat dan berbasis data.

Dengan mengintegrasikan standar pengelolaan ini ke dalam aktivitas sehari-hari, Pusdikarmed dapat mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan sesuai dengan tuntutan kebutuhan pendidikan militer di masa depan.

Tabel 2.2 Cakupan Standar Pengelolaan Lembaga Pendidikan

No	Aspek	Cakupan
1	Perencanaan Program	• Visi Lembaga Pendidikan. Perlu mengembangkan visi yang jelas dan inspiratif sesuai dengan tujuan pendidikan militer • Misi Lembaga Pendidikan. Menetapkan misi yang mendukung visi dan mencerminkan nilai-nilai inti Pusdikarmed • Tujuan Lembaga Pendidikan. Menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu • Rencana Kerja Lembaga Pendidikan. Merinci rencana jangka panjang, menengah, dan pendek untuk mencapai tujuan dan misi Lembaga Pendidikan.
2	Pelaksanaan Rencana Kerja	• Pedoman Lembaga Pendidikan. Menyusun pedoman sekolah yang mengarahkan setiap kegiatan sesuai dengan visi dan misi • Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan. Meninjau dan memperkuat struktur organisasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi • Pelaksanaan Kegiatan Lembaga Pendidikan. Mencakup semua bidang, termasuk kurikulum, kesiswaan, penelitian, sarana prasarana, keuangan, budaya, dan peran masyarakat.
3	Monitoring dan Evaluasi	• Program Pengawasan. Melaksanakan program pengawasan rutin untuk memastikan implementasi yang tepat dan sesuai dengan standar. • Evaluasi Diri: Melibatkan seluruh komponen sekolah dalam evaluasi diri untuk memahami kekuatan dan kelemahan. • Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum. Terus memperbarui dan meningkatkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. • Evaluasi Pdayagunaan Pendidik/Tenaga Kependidikan. Mengukur kinerja pendidik dan tenaga kependidikan secara berkala. • Akreditasi Lembaga Pendidikan. Menjaga standar kualitas dengan mengikuti proses akreditasi yang berkelanjutan.
4	Kepemimpinan Lembaga Pendidikan	• Ketentuan Standar Kualifikasi dan Kompetensi. Menetapkan standar kualifikasi untuk memastikan kepemimpinan yang berkualitas.

No	Aspek	Cakupan
		• Menjabarkan Visi, Misi, Tujuan, dan Target Mutu. Komunikasikan secara jelas kepada seluruh staf. • Analisis Tantangan, Peluang, Kekuatan, dan Kelemahan Lembaga Pendidikan. Membuat analisis SWOT secara berkala. • Menyusun Rencana Kerja Strategis. Merancang rencana strategis yang terfokus pada peningkatan mutu pendidikan.
5	Sistem Informasi Manajemen	• Pengelolaan SIM. Meningkatkan pengelolaan sistem informasi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan. • Ketersediaan Fasilitas Informasi yang Efisien, Efektif, dan Mudah Diakses. Memastikan aksesibilitas dan efisiensi sistem informasi. • Petugas Pengelola SIM. Menetapkan petugas yang bertanggung jawab atas manajemen sistem informasi. • Komunikasi Antar Warga Lembaga Pendidikan Berbasis SIM. Meningkatkan komunikasi internal dengan memanfaatkan sistem informasi.

C. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini bertumpu pada sejumlah regulasi nasional dan ketentuan internal militer yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk kerangka sistem pendidikan di Pusat Pendidikan Artileri Medan (Pusdikarmed) TNI AD. Pertama, Environmental Input mencakup faktor eksternal yang berasal dari kebijakan nasional dan peraturan strategis, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menjadi dasar utama penyelenggaraan pendidikan nasional. UU ini diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang menetapkan delapan standar nasional pendidikan sebagai acuan mutu dan kinerja lembaga pendidikan, termasuk di lingkungan militer.

Sebagai bagian dari TNI AD, sistem pembinaan pendidikan di Pusdikarmed juga mengacu pada kebijakan internal seperti Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat (Kasad) Nomor Kep/530/X/2014 tentang Penyelenggaraan

Pendidikan di Lingkungan TNI AD. Keputusan ini menekankan pentingnya pengintegrasian fungsi pendidikan dan fungsi organik satuan pendidikan guna mencetak prajurit yang profesional, berkarakter, dan siap melaksanakan tugas-tugas operasi di satuan. Di dalamnya diatur pula tentang pentingnya standarisasi kurikulum, evaluasi berkelanjutan, dan penyelarasan antara kebutuhan organisasi dengan capaian pembelajaran.

Sebagai bagian dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Zona Integritas, lembaga pendidikan TNI seperti Pusdikarmed juga mengadopsi prinsip-prinsip manajemen mutu pendidikan berdasarkan Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Dalam konteks ini, Roadmap yang dirancang dan diterapkan menjadi alat strategis untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pembelajaran, pelatihan, serta pengembangan sumber daya manusia berjalan secara terukur, berkelanjutan, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Oleh karena itu, penelitian ini berdiri di atas pijakan kebijakan nasional dan militer yang kuat, yang mendasari seluruh perumusan strategi pembinaan pendidikan di Pusdikarmed, termasuk dalam penerapan *Green Strategic Management* melalui Roadmap. Kebijakan-kebijakan tersebut menjadi instrumen utama dalam mengarahkan pengembangan mutu pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pada kesiapan operasional, kepemimpinan lapangan, dan karakter prajurit Armed masa depan.

D. Kajian Enam Sistem Nilai

Achmad Sanusi selaku *funding father* di lingkungan Paskasarjana Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung telah menawarkan sebuah gagasan, bahwa setiap produk penelitian mesti memenuhi sedikitnya 6 (enam) Nilai yang menjadi landasan sebuah proses penelitian. Nilai merupakan suatu konsep atau keyakinan tentang perilaku atau kondisi yang diharapkan, yang mengatasi situasi tertentu, menjadi panduan dalam memilih dan mengevaluasi perilaku dan peristiwa serta ditata berdasarkan arti penting relatifnya. Dalam konteks ini, nilai umumnya berkaitan dengan akhlak, moral dan karakter, karena

itu nilai melekat pada semua tindakan dan perbuatan dalam kehidupan. Keyakinan atau keimanan merupakan bagian dari sistem nilai dalam kehidupan kita. Nilai menjadi acuan penting hidup manusia, supaya hidup dan tindakan manusi menjadi bernilai. Secara sosiologi nilai memiliki 4 dimensi, maksudnya: (1) setiap nilai memiliki obyek, yakni apa yang dianggap berharga; (2) obyek ini dikualifikasi berdasarkan penilaian sebagai suatu hal yang dianggap berharga atau penting; (3) nilai menjadi norma ketika nilai memerintahkan dan mengatur perilaku; (4) terdapat pendukung nilai, baik individual maupun kolektif atau kelompok sosial yang menjalankan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan kesehariannya (Achmad Sanusi, 2017). Adapun Enam rincian kategori keenam sistem nilai tersebut, yaitu:

1. Nilai Teologis

Penelitian ini mengandung nilai teologis atau ketuhanan dan keagamaan, yang dalam hal proses perencanaan sampai penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian dan peningkatan manajemen pemberdayaan dosen merupakan langkah utama yang harus diperhatikan oleh para pengelola pendidikan Islam. Sumber dari teologi Islam adalah Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah Saw. yang dituangkan dalam Aqidah, Syari'ah dan Akhlak. Allah Swt. memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana yang akan dilakukan pada kemudian hari, sebagaimana firman-Nya dalam Al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18. Dalam ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan segala yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Dengan demikian, pendidikan Islam membutuhkan manajemen. Inti dari manajemen adalah perencanaan dan penetapan yang baik, karena tanpa adanya perencanaan akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan proses pendidikan selanjutnya. Perencanaan akan dianggap matang dan baik jika memenuhi persyaratan dan unsur-unsur dalam perencanaan itu sendiri. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk merencanakan segala kegiatannya. Sebagaimana Firman Allah Swt. di bawah ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (Qs.Al-Hasyr:18).

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa perlunya perencanaan yang menjadi penetapan untuk masa depan, apakah untuk diri sendiri, pemimpin keluarga, lembaga, masyarakat maupun sebagai pemimpin Negara. Allah sebagai Pencipta dan Allah sebagai Perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha Merencanakan, *Al-Bari*, sifat tersebut menjadi inspirasi bagi umat Islam terutama para manajer. Rangkaian ayat di atas juga menjelaskan kepada kita betapa pentingnya seseorang melihat apa yang telah diperbuatnya di masa lalu untuk kesuksesan dan kebahagiaan masa depan. Allah Swt. senantiasa memberi motivasi kepada kita untuk selalu menanam kebaikan dengan amal shaleh. Dengan waktu yang diberikan pada saat ini sudah seharusnya manusia selalu berfikir untuk mengerjakan segala hal yang berorientasi pada hal baik. Perlu diingat penciptaan manusia di muka bumi ini hanya untuk beribadah, sehingga kegiatan dalam setiap kegiatan di tempat kerja akan lebih bernilai ibadah.

2. Nilai Logis

Nilai logis memainkan peran krusial dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan. Pendidikan nilai logis membawa kita ke dunia penalaran yang terstruktur, di mana kita dapat mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, merumuskan argumen yang kohesif, dan membuat keputusan yang didasarkan pada data dan fakta.

Pentingnya nilai logis terutama terlihat dalam kemampuan kita untuk mengevaluasi informasi dengan kritis. Melalui pendidikan ini, individu dapat mengembangkan kemampuan analitis untuk memilah informasi yang relevan dari yang tidak relevan, membedakan antara

argumen yang kuat dan lemah, serta menyusun pemikiran mereka dengan jelas dan terstruktur.

Pendidikan nilai logis juga memberikan dasar yang kokoh untuk pengembangan keterampilan pemecahan masalah. Dengan memahami prinsip-prinsip logika, seseorang dapat mengidentifikasi solusi yang efektif dan mengambil langkah-langkah yang terukur dalam menyelesaikan berbagai tantangan dan masalah kehidupan. Selain itu, nilai logis membantu meningkatkan komunikasi efektif. Individu yang memiliki pemahaman yang baik tentang logika cenderung dapat menyampaikan ide-ide mereka dengan jelas, meyakinkan, dan terstruktur. Mereka dapat membangun argumen yang bersifat persuasif dan dapat dipahami oleh orang lain.

Pendidikan nilai logis juga mendukung pengembangan keterampilan berpikir kritis, di mana individu dapat menilai informasi secara mendalam, meragukan asumsi-asumsi, dan mencari bukti-bukti yang mendukung atau menentang suatu pernyataan. Kemampuan ini sangat berharga dalam menghadapi kompleksitas dunia informasi modern.

Secara keseluruhan, pendidikan nilai logis membantu membentuk pikiran yang terlatih, analitis, dan kritis. Hal ini memungkinkan individu untuk berpikir secara rasional, membuat keputusan yang lebih baik, dan berkontribusi secara positif dalam berbagai konteks kehidupan.

3. Nilai Fisiologis

Nilai fisiologis memiliki peran yang sangat penting dalam pemahaman dan pengelolaan fungsi tubuh manusia. Pendidikan nilai fisiologis membawa kita ke tingkat pemahaman yang lebih mendalam tentang proses-proses biologis yang terjadi di dalam tubuh kita setiap hari. Hal ini melibatkan pengetahuan tentang sistem-sistem organ, fungsi organ, serta interaksi kompleks antar sel dan zat kimia di dalam tubuh. Dengan memahami nilai fisiologis, individu dapat lebih sadar terhadap pentingnya menjaga kesehatan dan kebugaran tubuh. Pendidikan ini mencakup aspek-aspek seperti nutrisi yang tepat, olahraga yang seimbang, dan manajemen

stres, yang semuanya berkontribusi pada keseimbangan fungsi fisiologis tubuh.

Pengetahuan tentang nilai fisiologis juga memainkan peran penting dalam pencegahan penyakit dan pemeliharaan kesehatan. Dengan mengetahui bagaimana tubuh bereaksi terhadap lingkungan dan berbagai rangsangan, individu dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait gaya hidup, pola makan, dan kebiasaan sehari-hari. Selain itu, pemahaman tentang nilai fisiologis membantu meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Individu yang memiliki pengetahuan yang baik tentang fungsi tubuhnya cenderung memiliki pola hidup yang lebih sehat, lebih sadar akan dampak keputusan terhadap kesehatan, dan lebih mampu mengelola faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan fisiologis.

Pendidikan nilai fisiologis bukan hanya tentang memahami proses-proses biologis, tetapi juga tentang menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktik sehari-hari untuk mendukung kesehatan dan kesejahteraan tubuh secara menyeluruh.

d. Nilai Etik

Nilai etik memegang peran sentral dalam membentuk dasar perilaku dan karakter moral individu. Pendidikan nilai etik bukan sekadar pengajaran norma-norma moral, melainkan juga merupakan landasan untuk membimbing individu dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip moral dalam kehidupan sehari-hari.

Pendidikan nilai etik membantu membentuk kesadaran moral yang kokoh pada individu, memungkinkan mereka untuk membedakan antara tindakan yang benar dan salah. Dalam proses ini, individu tidak hanya mengetahui apa yang dianggap etis, tetapi juga memahami alasan di balik norma-norma tersebut. Hal ini membantu menginternalisasi nilai-nilai moral sehingga menjadi bagian integral dari kepribadian individu. Selain mengajarkan tentang benar dan salah, pendidikan nilai etik juga mencakup pengembangan empati dan kepedulian terhadap orang lain. Ini melibatkan penghargaan terhadap hak dan martabat setiap individu, mempromosikan

sikap saling menghormati, dan membentuk pondasi untuk membangun hubungan interpersonal yang sehat.

Pendidikan nilai etik juga mengajarkan pentingnya tanggung jawab sosial dan lingkungan. Individu diajak untuk memikirkan dampak dari tindakan mereka terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Kesadaran akan konsekuensi dari keputusan dan perilaku menjadi landasan untuk mengembangkan sikap bertanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan bersama. Lebih dari itu, nilai etik juga memberikan panduan dalam menghadapi dilema moral dan konflik kepentingan. Pendidikan ini membekali individu dengan kemampuan untuk mengevaluasi dan menyelesaikan masalah etika dengan pertimbangan yang matang, sesuai dengan prinsip-prinsip moral yang dianut.

Dengan demikian, pendidikan nilai etik bukan hanya tentang menghafal aturan moral, melainkan juga tentang membentuk individu menjadi pribadi yang jujur, adil, empatik, dan bertanggung jawab dalam segala aspek kehidupan.

e. **Nilai Estetik**

Nilai estetik memegang peran penting dalam mengapresiasi keindahan dan seni di dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan nilai estetik memiliki tujuan untuk mengembangkan pemahaman dan penghargaan terhadap nilai-nilai keindahan dalam segala bentuk ekspresi seni dan alam.

Dalam pendidikan, nilai estetik mengajarkan individu untuk melihat dan menilai keindahan secara mendalam. Hal ini mencakup kemampuan mengenali keharmonisan bentuk, warna, ritme, dan tekstur yang ada di sekitar kita. Pendidikan nilai estetik juga mendorong kreativitas dan ekspresi diri, memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengekspresikan keindahan secara unik sesuai dengan perspektif dan preferensi pribadi.

Pentingnya nilai estetik tidak hanya terbatas pada seni visual, melainkan juga melibatkan apresiasi terhadap seni pertunjukan, musik, sastra, arsitektur, dan berbagai bentuk ekspresi artistik lainnya. Pendidikan

ini menciptakan lingkungan di mana individu dapat memahami bahwa keindahan dapat ditemukan di berbagai bidang kehidupan dan dapat dihasilkan melalui berbagai bentuk kreativitas. Lebih dari sekadar mengapresiasi keindahan, pendidikan nilai estetik juga memberikan wawasan tentang peran keindahan dalam meningkatkan kualitas hidup. Individu diajarkan untuk melihat keindahan sebagai sumber inspirasi, kegembiraan, dan kedamaian. Kepekaan terhadap nilai estetik juga dapat memperkaya pengalaman hidup, menciptakan atmosfer positif, dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

Dengan demikian, pendidikan nilai estetik bukan hanya tentang membentuk selera seni, tetapi juga mengembangkan pemahaman mendalam tentang keindahan sebagai bagian integral dari pengalaman manusia. Dengan melibatkan nilai estetik dalam pendidikan, diharapkan individu dapat membawa keindahan ke dalam kehidupan sehari-hari dan mengapresiasi setiap aspek kehidupan dengan mata hati yang penuh kasih.

f. Nilai Teleologis

Nilai teleologis, dalam konteks etika atau filsafat moral, mengacu pada pendekatan atau pandangan yang menilai tindakan atau keputusan berdasarkan akibat atau tujuan yang diharapkan dari tindakan tersebut. Nilai teleologis lebih fokus pada hasil atau tujuan akhir dari suatu tindakan daripada pada aspek moralitas atau kebenaran tindakan itu sendiri. Dalam suatu sistem etika teleologis, tindakan dianggap baik atau benar jika menghasilkan akibat atau tujuan yang diinginkan. Salah satu contoh sistem etika teleologis yang terkenal adalah konsekuensialisme, di mana kebaikan atau keburukan suatu tindakan dinilai berdasarkan dampak atau konsekuensi yang dihasilkannya.

Pendekatan nilai teleologis sering kali berkontrast dengan pendekatan deontologis, di mana kebenaran atau keburukan tindakan ditentukan oleh sifat intrinsik tindakan tersebut, bukan oleh hasil atau tujuan akhirnya. Dalam konteks teleologis, sebuah tindakan dapat dianggap baik meskipun melibatkan beberapa aspek yang tidak etis, asalkan akibat atau tujuan akhirnya dianggap positif. Dalam penerapan nilai teleologis, penting untuk

mempertimbangkan dampak yang luas dan jangka panjang dari suatu tindakan. Hal ini memerlukan kemampuan untuk meramalkan atau mengevaluasi konsekuensi yang mungkin terjadi sebagai hasil dari keputusan atau tindakan tertentu.

Meskipun nilai teleologis sering memberikan kerangka kerja yang fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan konteks yang berubah, tetapi juga memunculkan tantangan, seperti kompleksitas dalam mengukur atau memprediksi hasil yang diinginkan, serta risiko manipulasi untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam dan pertimbangan yang matang diperlukan dalam menerapkan nilai teleologis dalam konteks keputusan moral atau etika (Achmad Sanusi, 2017)(Achmad Sanusi, 2017)(Achmad Sanusi, 2017)(Achmad Sanusi, 2017)(Achmad Sanusi, 2017)(Achmad Sanusi, 2017).

E. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang relevan sebagai pedoman dalam penelitian ini:

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Temuan
1	Palah et al. (2022)	<i>Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kepala sekolah disusun berdasarkan hasil penilaian atau evaluasi pada tahun sebelumnya dan memuat prioritas pembangunan dengan target pencapaian dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Penerapan manajemen strategis dilakukan melalui serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk menentukan kinerja sekolah dalam rentang waktu tertentu yang pada umumnya telah bersinergi dengan lingkungan internal. Faktor pendukung manajemen strategis kepala sekolah yaitu: kompetensi kepala sekolah dan keterlibatan pihak internal sekolah dalam setiap perumusan kebijakan, sedangkan faktor penghambat manajemen strategis kepala sekolah yaitu: tidak efektifnya komunikasi antara kepala

No	Peneliti	Judul	Temuan
			sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan , dengan orang tua siswa, serta kurangnya disiplin dan tanggung jawab terhadap upaya peningkatan mutu sekolah. Evaluasi terhadap manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru melalui rapat-rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya untuk mengkaji faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi, untuk mengukur kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta untuk lebih mengembangkan tindakan perbaikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. penyimpangan yang terjadi di sekolah.
2	Iskandar et al. (2022)	<i>Strategic Management in Improving the Quality of Education in Boarding School</i>	Manajemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan strategis di Pondok Pesantren mencakup empat kegiatan, yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan sekolah, perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka panjang, dan jangka menengah, identifikasi faktor internal dan eksternal, dan perumusan strategi. (2) Penerapan manajemen strategis meliputi empat kegiatan penetapan kebijakan sekolah, motivasi tenaga kependidikan dan pendidik, pengalokasian sumber daya manusia secara tepat, dan pengembangan budaya strategis. (3) Evaluasi manajemen strategis mencakup tiga kegiatan: pemantauan mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan, pengukuran kinerja individu dan sekolah, dan pengambilan langkah perbaikan.
3	Itegi (2016)	<i>Financing Secondary Education in Kenya: Exploring Strategic Management Approach for Improving Quality of Education</i>	Mengenai persepsi administrator pendidikan terhadap rencana strategis, perumusan, implementasi dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan. Dari literatur, peran penting perencanaan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan telah digarisbawahi; Rupanya, beberapa sekolah mempunyai rencana strategis meskipun ada kendala dalam perumusannya. Perencanaan strategis dipandang sebagai alat yang memungkinkan pemangku kepentingan untuk semakin berkontribusi terhadap tujuan strategis sekolah yang

No	Peneliti	Judul	Temuan
			menghasilkan keberlanjutan jangka panjang dan peningkatan kualitas pendidikan.
4	Fauzi et al. (2021)	<i>Strategic Management Of Muhammadiyah 12 Pamulang Elementary School In Improving Service Quality And Education Graduates</i>	Manajemen strategis menawarkan sekolah untuk merencanakan strategi yang unggul untuk mencapai visi dan misi sekolah. Proses manajemen strategis SD Muhammadiyah 12 Pamulang dalam meningkatkan mutu pelayanan dan pendidikan lulusan diawali dengan perencanaan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal serta pemilihan, penerapan, dan evaluasi penerapan strategi keteladanan.
5	Muhammad et al. (2022)	<i>Strategic Management in Improving the Quality of Islamic Religious Education Learning</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program guru merupakan persiapan administrasi, metode inovatif dan bervariasi dengan menggunakan media, amalan, hafalan, simpanan, dan penulisan Al-Qur'an. Program pokok dilaksanakan dengan motivasi, kerjasama, penugasan, dan pembelajaran review harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Sedangkan evaluasinya tidak terfokus pada soal esai dan pilihan ganda, melainkan pada soal terbuka dan penilaian sikap. Faktor pendukungnya adalah kebijakan kepala sekolah, sarana dan prasarana yang lengkap, tenaga pendidik, motivasi yang tinggi, serta faktor penghambat internal dan eksternal yang timbul dari guru serta fasilitas yang tidak seimbang. Untuk upaya yang diperlukan, guru selalu mengikuti kegiatan pelatihan dan seminar, dan pihak sekolah terus menambah beberapa fasilitas. Kesimpulannya, strategi peningkatan mutu pembelajaran didasarkan pada program guru dan sekolah, akhlak siswa, dan prestasi.
6	Sihombing et al. (2022)	<i>Implementation of Strategic Management in Improving the Quality of Education at MIS Terpadu Mutiara Hikmah</i>	Penelitian ini berfokus pada manajemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di MIS Terpadu Mutiara Hikmah dimana penerapan manajemen strategis dilihat dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses dan hasil pendidikan yang saling mempengaruhi. Dalam

No	Peneliti	Judul	Temuan
			mengukur mutu pendidikan dapat dilihat dari proses pembelajaran yang efektif dan maksimal, fasilitas yang memadai, guru yang profesional hingga dukungan dari berbagai pihak agar mutu pendidikan dapat lebih baik dari sebelumnya. Maka dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui bagaimana penerapan manajemen strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di MIS Terpadu Mutiara Hikmah.
7	Dermawan (2018)	<i>Strategic Management In Improving The Quality Of Education In The State Senior High School 1 Metro Lampung</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah ini merencanakan manajemen strategis melalui perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran. Penerapan manajemen strategis dilakukan melalui peningkatan mutu program pendidikan, kegiatan lingkungan internal dan eksternal sekolah, budaya sekolah, norma dan pembiasaan. Evaluasi dilakukan melalui pertemuan resmi yang melibatkan pimpinan puncak dan seluruh personel sekolah dan masyarakat, baik jangka pendek, menengah, dan panjang untuk meningkatkan mutu pendidikan.
8	Herawaty et al. (2020)	<i>Strategic Management in Improving The Quality of Education in The Midst of The Covid-19 Pandemic</i>	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: Perencanaan strategis Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Argamakmur dilakukan melalui kegiatan, pembentukan tim perumusan visi dan misi, penetapan visi dan misi, analisis peluang, ancaman, hambatan, dan alternatif pemecahan masalah, membuka kelas pengayaan, meningkatkan pembelajaran, dan meningkatkan kualitas pendidik. Evaluasi strategis di Madrasah Aliyah Negeri Argamakmur dilakukan melalui: rapat resmi, rapat kepala sekolah dan komite, rapat khusus kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, rapat guru, pegawai, dan kepala sekolah, serta rapat komite. Sedangkan di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Argamakmur dilakukan melalui: rapat resmi, rapat dengan kepala sekolah, dan komite, rapat khusus wakil kepala sekolah, kegiatan rapat guru, pegawai, dan rapat kepala sekolah.
9	Sihotang (2022)	<i>Strategic Management of</i>	Temuan penelitian adalah sebagai berikut: 1) Di SD Islam Muhammadiyah Medan, strategi dibuat

No	Peneliti	Judul	Temuan
		<i>Islamic Educational Institutions to Improving Education Quality</i>	dengan terlebih dahulu membuat visi dan misi yang memperhatikan baik internal maupun eksternal. dan lingkungan eksternal. Selanjutnya ditetapkan tujuan dan sasaran, serta ditetapkan strategi. 2) Di SD Islam Muhammadiyah Medan, kegiatan menguraikan strategi yang telah dikembangkan untuk melaksanakannya. Koordinator kegiatan yang bekerja sama dengan kepala sekolah untuk berkoordinasi adalah penanggung jawab teknis pelaksanaannya. Untuk melaksanakan sistem monitoring dilakukan komunikasi yang luas dan pengendalian rutin dengan koordinator kegiatan.3) Pertemuan formal maupun informal digunakan untuk melaksanakan strategi evaluasi SD Islam Muhammadiyah Medan. Baik internal tingkat dan lapangan secara keseluruhan mengadakan pertemuan formal secara berkala. berdasarkan temuan penelitian ini, manajemen yang lebih baik dapat diterapkan di masa depan untuk meningkatkan lembaga pendidikan Islam
10	Priyambodo & Hasanah (2021)	<i>Strategic Planning in Increasing Quality of Education</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perencanaan strategis dilakukan dengan membuat rencana kerja tahunan sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah yang dirumuskan pada awal tahun ajaran, membentuk tim pengembangan sekolah, melaksanakan perencanaan sekolah sesuai prosedur pendidikan. , mengembangkan pengembangan dan pembinaan hasil pencapaian tujuan. (2) menerapkan strategi manajemen sekolah untuk mendiagnosis secara sistematis, merencanakan, merancang dan menyusun dokumen, menetapkan kebijakan, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengembangkan budaya strategis yang mendukung. (3) Evaluasi strategi pengelolaan sekolah dilakukan dengan menganalisis kesesuaiannya dengan rencana strategis; hasil evaluasi yang digunakan untuk menilai suatu program, perbaikan, atau warna. Faktor pendukung perencanaan strategis adalah

No	Peneliti	Judul	Temuan
			dukungan yang sangat baik dari siswa, guru, pengawas, komite, wali siswa dan lingkungan sekolah. Kendala yang ditemui dalam perencanaan strategis sekolah adalah masalah rumusan yang kurang tepat. Pihak sekolah bekerjasama dengan komite sekolah dan wali siswa untuk mengatasi faktor penghambat.
11	Fanida & Meirina-wati (2022)	<i>Strategic Management of The Faculty of Social Sciences and Law, State University of Surabaya, in Improving The Quality of Education during The Covid-19 Pandemic</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode SWOT digunakan pada tahap pengamatan lingkungan, yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal lembaga serta mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap faktor eksternal lembaga. Pada tahap perumusan strategi ditetapkan strategi perkuliahan dengan nama Kuliah Tatap Muka Terbatas dan Bertahap (PTMTB). Tahapan ini dilakukan dengan menyiapkan ruangan dan protokol kesehatan. Penerapan strategi ini dilakukan dimulai dengan survei melalui Google Form kepada siswa. Tidak semua prodi menyelenggarakan PTMTB tergantung banyaknya mahasiswa yang mengisi Google Form. Fakultas melaksanakan tahap evaluasi bersama Satgas Covid-19. Berdasarkan temuan ini, ada beberapa hal yang dapat disarankan. Sebaiknya lembaga membuat perencanaan pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi, meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan untuk mengutamakan pemberian pelayanan kepada masyarakat dan memperbanyak jumlah dosen sehingga tercapai rasio ideal antara dosen dan mahasiswa.
12	Jami & Muharam (2022)	<i>Strategy for Improving the Quality of Islamic Religious Education Study Programs with Total Quality Management</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penerapan Total Quality Management di Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang diawali dengan perbaikan program pembelajaran, penyediaan Laboratorium Pendidikan, laboratorium bahasa Arab dan Inggris, baik perpustakaan manual maupun digital, pembenahan dan perbaikan. prasarana dan sarana yang ideal, sarana pembelajaran. metode pembelajaran yang

No	Peneliti	Judul	Temuan
			lengkap, inovatif, kreatif, dan menyenangkan, pelatihan bagi dosen dan mahasiswa, serta distribusi lulusan melalui pasar kerja. Perbaikan dilakukan berdasarkan data angket kepada siswa. Strategi peningkatan mutu Program Studi Pendidikan Agama Islam dengan Total Quality Management adalah agar pimpinan Universitas Muhammadiyah Malang berorientasi pada mutu, baik input, proses, maupun output dengan mengandalkan kerjasama, pemangku kepentingan baik staf maupun staf dosen, pengembangan sumber daya manusia, penguatan tubuh. Penjaminan mutu, pelaksanaan siklus audit mutu internal, tinjauan manajemen dalam Rapat Tinjauan Manajemen, perumusan dan pemutakhiran rencana strategis dan rencana operasional. Dengan demikian Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang telah menerapkan Total Quality Management untuk meningkatkan mutu. Hal ini terlihat dari berbagai prestasi dan akreditasi di tingkat regional, nasional, dan internasional.
13	Deni (2022)	<i>Strategic management of higher college in improving the quality of education STIKES Health Darussalam Lhokseumawe Aceh</i>	Hasil penelitiannya adalah: (1). Penyiapan program mutu akademik dalam meningkatkan mutu program studi, meningkatkan mutu mahasiswa, meningkatkan mutu dosen, meningkatkan mutu fasilitas perkuliahan, dan meningkatkan mutu proses perkuliahan. (2). Penerapan manajemen mutu akademik dengan mengadakan workshop, penerapan kurikulum, melaksanakan pengabdian masyarakat, penerbitan karya ilmiah. (3). Evaluasi melalui pengawasan terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan berupa perencanaan, pelaksanaan telah berjalan sesuai alur atau terdapat penyimpangan, kemudian dilakukan tindakan dengan menyelesaikan setiap kegiatan yang belum dilaksanakan.
14	Ilyasin & Zamroni (2017)	<i>Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality</i>	Persoalan utama dalam peningkatan mutu Pendidikan Tinggi Islam adalah peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misinya di

No	Peneliti	Judul	Temuan
		<i>Improvement of Islamic Higher Education</i>	tengah kompleksitas tuntutan masyarakat dan perubahan zaman. agar tercapai mutu pendidikan dan tata kelola Agama Islam yang bersih dan transparan dengan prinsip good governance sebagai bahan pengembangan kebijakan strategis, konsep seimbang scorecard sebagai sistem manajemen strategis yang dilaksanakan oleh organisasi kelas dunia bahkan sebagai sarana pemandu dan penggerak proses manajemen perubahan dan budaya organisasi, dalam hal ini terintegrasi dalam organisasi pendidikan guna mewujudkan lembaga pendidikan tinggi Islam yang berkualitas. Melalui Balanced Scorecard yang menitik beratkan pada empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan dapat tercipta sistem penyelenggaraan Perguruan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, tafaquh fi'l- Din, profesional, transparan, akuntabel dan berkualitas. Melalui Balanced Scorecard pula, pendidikan tinggi Islam akan lebih berkualitas, marketable dan berdaya saing global.
15	Khurnia-wan et al. (2021)	<i>The collaborative strategy of total quality management and school governance to improving effectiveness of vocational school-based enterprise</i>	Penelitian menemukan bahwa model rencana strategis peningkatan efektivitas manajemen sekolah harus diawali dengan perbaikan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Implikasi strategi penelitian ini dirangkum dalam sebuah matriks yang disebut Matriks Strategi Efektivitas Sekolah, yang dikenal sebagai Matriks ES2. Strategi ini didasarkan pada penerapan tata kelola sekolah (SG) dan manajemen mutu total (TQM).
16	Sawhney et al. (2020)	<i>Penetration and prevalence of strategic management in higher education institutions in India</i>	Manajemen Strategis (SM) adalah praktik global yang mapan untuk memperoleh keunggulan kompetitif, mendorong keunggulan organisasi, membangun ketahanan dan kesinambungan bisnis selain memastikan kelangsungan hidup jangka panjang. <i>Strategy Management</i> (SM) telah diadopsi secara luas di Institusi Pendidikan Tinggi di dunia barat dengan institusi terkemuka yang

No	Peneliti	Judul	Temuan
			menerapkan SM untuk menciptakan proposisi nilai yang unik dan memperkuat posisi mereka di peringkat teratas global. Sistem Pendidikan Tinggi India yang merupakan salah satu yang terbesar di dunia sedang berada pada titik perubahan. Fokusnya jelas telah bergeser dari peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) menjadi peningkatan kualitas dan cita-cita untuk mencapai keunggulan di segala bidang meskipun terdapat banyak tantangan. Premis dari makalah ini adalah untuk menguji sejauh mana penerapan Manajemen Strategis sebagai alat untuk mencapai keunggulan dan keberlangsungan institusi dalam IHE melalui survei terhadap 368 pemimpin dari institusi pendidikan tinggi di seluruh India. Survei ini mengungkap wawasan menarik mengenai tingkat kesadaran, prevalensi dan penetrasi di berbagai kategori institusi. Kematangan SM di institusi yang mempraktikkan SM dinilai, sementara kepemimpinan dan kesiapan institusi sehubungan dengan adopsi SM dievaluasi. Yang terakhir, tantangan kelembagaan dalam penerapan manajemen strategis secara luas dan meningkatkan efektivitasnya juga dibahas.
17	Menteşoğlu lari (2023)	<i>Total Quality Management in Education: A Strategic Approach for Continuous Improvement and Success</i>	Sektor pendidikan beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat saat ini. Oleh karena itu, institusi perlu mengadopsi pendekatan yang berorientasi pada kualitas untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan menawarkan pendidikan terbaik kepada siswanya. Pada titik ini, konsep <i>Total Quality Management</i> (TQM) mulai berlaku. Penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan strategis bagaimana TQM dapat diterapkan dalam pendidikan. TQM adalah filosofi manajemen yang mendorong partisipasi seluruh organisasi dan perbaikan berkelanjutan. Artikel ini berfokus pada kepemimpinan, orientasi pelanggan, perbaikan berkelanjutan, partisipasi dan kolaborasi, manajemen data dan informasi, yang merupakan lima prinsip dasar TQM. Artikel tersebut juga memaparkan langkah-langkah strategis

No	Peneliti	Judul	Temuan
			bagaimana TQM dapat diterapkan di lembaga pendidikan. Hal ini termasuk menentukan visi perusahaan, mengukur kepuasan siswa, menganalisis dan meningkatkan proses, memastikan partisipasi karyawan, dan menetapkan proses pengelolaan data dan informasi. Sebagai kesimpulan, artikel ini menekankan pentingnya Total Quality Management dalam pendidikan dan mengungkapkan perlunya pendekatan strategis untuk perbaikan dan kesuksesan yang berkelanjutan. Institusi pendidikan harus mengadopsi prinsip-prinsip TQM, menciptakan budaya yang berorientasi pada kualitas dan fokus untuk terus meningkatkan diri. Dengan cara ini, siswa dapat mencapai kesuksesan dengan menawarkan pendidikan terbaik.
18	Mensah (2020)	<i>Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning</i>	<i>Strategic Planning</i> (SP) dikembangkan berdasarkan pemindaian lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kelembagaan; dan selaras dengan misi, visi, nilai, dan tujuan kelembagaan. Permasalahan yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan strategis dapat mencakup hal-hal akademis (pengajaran, penelitian, dan penyuluhan), tata kelola kelembagaan, keuangan, infrastruktur, Teknologi Informasi dan Komunikasi, sumber daya manusia, kemajuan kelembagaan dan internasionalisasi. Tantangan dalam perencanaan dan implementasi SPs di Perguruan Tinggi di negara-negara berkembang mencakup keterbatasan sumber daya, kurangnya keahlian dan komitmen, serta penolakan terhadap perubahan. Untuk implementasi SP yang efektif, harus ada rencana implementasi yang merinci siapa yang harus melakukan apa, kapan, dan dengan sumber daya apa. Perencanaan strategis dan implementasi Rencana yang sukses bergantung pada komitmen dan kolaborasi di antara para perencana, pelaksana, pemantau, evaluator, dan pemangku kepentingan terkait lainnya yang berkualifikasi. Kontribusi/

No	Peneliti	Judul	Temuan
			Orisinalitas: Tujuan dari makalah ini adalah untuk memberikan gambaran perencanaan strategis dan bagaimana Rencana Strategis (SP) dapat dikembangkan dan diterapkan secara efektif di Perguruan Tinggi (HEI) di negara-negara berkembang untuk peningkatan kualitas berkelanjutan.
19	Junaidah et al. (2020)	<i>Strategic Management Roadmap: Formulation, Implementation, and Evaluation to Develop Islamic Higher Education Institution</i>	Strategi untuk mewujudkan keunggulan dikenal dengan istilah strategi universitas. Strategi tersebut terdiri dari sepuluh aspek: 1) meningkatkan kualitas input, 2) meningkatkan proses dan hasil pembelajaran yang unggul berdasarkan kompetensi dan bidang keahlian, 3) meningkatkan penelitian dan pengabdian berbasis penelitian dengan menekankan pentingnya hasil, 4) meningkatkan kualitas sumber daya manusia, 5) meningkatkan prestasi peserta didik secara akademik dan non-akademik, 6) meningkatkan kemandirian finansial, aset, lahan, dan infrastruktur berwawasan lingkungan, 7) meningkatkan peringkat akreditasi, 8) mengarusutamakan teknologi informasi sebagai tulang punggung pendidikan yang kredibel, tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, bertanggung jawab dan berkeadilan, 9) meningkatkan kerjasama, dan 10) meningkatkan kerjasama dengan lembaga dan perguruan tinggi lain. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan perguruan tinggi dalam melakukan revisi pengelolaan perguruan tinggi.
20	Sherly et al. (2020)	<i>Reflection Of Strategic Management Implementation In Improving The Quality Of Education In Sultan Agung, Private Junior High School Pematangsiantar</i>	Dalam menghadapi persaingan antar sekolah yang semakin meningkat, sekolah dituntut untuk mampu menerapkan berbagai strategi yang unggul dalam menghadapi pesaing. Manajemen strategis merupakan pilihan yang paling tepat dalam menghadapi persaingan antar sekolah karena manajemen strategis merupakan suatu cara yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal. Dengan mengikuti proses tahapan dalam manajemen strategis, sekolah dapat mempertimbangkan keputusan yang tepat, tindak

No	Peneliti	Judul	Temuan
			lanjut dan pilihan strategis dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan. SMP Swasta Sultan Agung, merupakan salah satu sekolah swasta favorit di Kota Pematangsiantar yang berbasis budaya nasional. Untuk menjadi sekolah swasta yang berkualitas, SMP Swasta Sultan Agung juga melakukan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Sarana dan Standar Prasarana Pendidikan, Standar Manajemen Pendidikan dan Standar Pembiayaan. Manajemen strategis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar dilakukan melalui 3 tahap yaitu perencanaan manajemen strategis, penerapan manajemen strategis, dan evaluasi manajemen strategis.

Sumber: data diolah, 2024.