

PERENCANAAN STRATEGIK PENDIDIKAN

MAYANG SARI LUBIS

PIAUD, STAI AL-HIKMAH MEDAN

mayanglubis345@gmail.com

Abstrak : Para pakar manajemen tidak memiliki kesepakatan universal mengenai jumlah tahap-tahap atau langkah-langkah perencanaan strategik pendidikan. Melainkan kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa perencanaan strategis terdiri dari berbagai tahap. Maka dalam hal ini penulis menganggap bahwa ini hanya sebuah perbedaan pandangan dari para ahli. Proses perencanaan pun seharusnya bersifat luwes yang berorientasi pada masalah strategis dan tidak menjadi suatu pendekatan yang standar dan kaku yang kadang menjadi birokratis dan menghambur waktu yang mahal harganya. Hal ini berarti bahwa lembaga pendidikan harus membedakan antara situasi pengendalian strategis yang mapan dan rawan. Begitu pula dalam peningkatan mutu pendidikan maka diperlukan strategis yang efektif, dan mempunyai suatu tim dan sumber daya manajemen, yang memberikan kemampuan dalam mengatasi berbagai yang dibutuhkan demi mencapai tujuan sekolah yang ingin dicapai. Berarti pentingnya suatu rencana dilihat ketika ia memberikan proses serta indikasi yang jelas, cara bagaimana sekolah sebagai sebuah organisasi yang cenderung untuk berubah. Perencanaan strategis juga harus membolehkan orang lain di sekolah melihat peran apa yang dapat mereka lakukan agar dapat mencapai hal-hal yang diinginkan.

Kata Kunci: Definisi Perencanaan Strategik, Langkah-Langkah Perencanaan Strategik Pendidikan, serta Perencanaan Strategik dan Peningkatan Mutu Pendidikan.

Pendahuluan

Al-Qur'an selalu memberikan petunjuk kepada perbuatan-perbuatan yang baik untuk menciptakan kedamaian dan kebahagiaan bagi aspek kehidupan manusia yang beraneka ragam. Dalam bentuk satu kelompok atau organisasi yang hendak dicapai adalah keberhasilan, tentu di dalamnya terdapat apa yang disebut dengan perencanaan atau planning. Stimulasi ini disebutkan dalam kitab suci al-Qur'an.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَ اتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

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. (Q.S. al-Hasyr : 18).

Dan juga telah disebutkan dalam surah an-Nahl : 90, yang berbunyi :

اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِتْيَايْ ذِي الْقُرْبٰى وَيَنْهٰى
عَنِ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُوْنَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan, dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (Q.S. an-Nahl : 90).

Dengan keterangan di atas tampaklah sudah, bahwa stimulasi yang terdapat dalam Al-Qur'an, khususnya mengenai persoalan perbuatan baik dan memperhatikan apa yang akan diperbuat untuk hari esok, merupakan perbuatan baik dan rapi, tentunya direncanakan dan dirumuskan sesuai dengan kebutuhan yang akan dicapai, perorangan, kelompok maupun organisasi.

Filosofi umum yang membawahi gerakan peningkatan sekolah adalah bahwa proses berada di tangan sekolah itu sendiri. Jadi, kepala sekolah, staf, dan

masyarakat mempunyai kekuatan untuk menentukan apa yang akan dilaksanakan untuk kemajuan lembaga tersebut.

Perencanaan strategis telah menjadi ciri organisasi yang mencari keuntungan untuk jangka waktu yang lama atau panjang. Namun, istilah ini sekarang digunakan juga pada sekolah. Pada masa lampau, sekolah dapat menerima arahan dari pusat, dan juga perencanaan yang langsung dijalankan. Seluruhnya agar dapat menentukan masa depan dan juga dapat mempengaruhinya.

Agar sekolah-sekolah dapat bertahan pada masyarakat yang amat kompleks sekarang ini, sangatlah penting jika mereka memahami acuan tentang apa yang mereka akan lakukan. Mereka harus mampu mengontrol nasib mereka sendiri. Perencanaan strategislah yang membantu sekolah-sekolah untuk mencapai hal ini, akan dengan cepat mengubah lingkungan, dan efektivitas sekolah.

1. Definisi Perencanaan Strategik

Perencanaan Strategis adalah proses penempatan organisasi sehingga prospek masa depan dapat diperbesar dan risiko yang akan dicapai dapat diperkecil. Dengan kata lain, perencanaan strategis adalah membuat pilihan-pilihan yang berhubungan dengan posisi yang memungkinkan ditematkannya organisasi, dan mengadakan evaluasi terhadap pilihan-pilihan tersebut sehingga kegiatan-kegiatan yang paling diinginkan akan dapat diketahui.

Pendapat yang lain menyatakan perencanaan strategis adalah suatu proses yang dilakukan dengan merumuskan perencanaan strategis dan kebijakan yang menentukan perubahan karakter atau arah dari organisasi.

Kaufman (1992) memberikan defenisi tentang perencanaan strategis sekolah, yaitu perencanaan yang dimulai dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan. Kemudian bekerja untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi sekolah dapat didesain secara layak. (Mukhtar : 2003, 96)

Strategic Planning (Perencanaan Strategis) adalah proses di mana para anggota pemandu organisasi merumuskan visi masa depan organisasi dan mengembangkan prosedur serta operasi yang diperlukan untuk mencapainya. (Syahru: 2006, 217)

Bisa juga diartikan *Strategic Planning* adalah suatu kegiatan untuk menentukan rencana pengembangan jangka panjang perusahaan dengan suatu cara tertentu, didasarkan atas semua fakta yang tersedia, dalam hubungannya dengan tujuan akhir perusahaan dan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapainya. Skala waktu untuk perencanaan demikian ini berjarak antara 3 sampai 10 tahun (bahkan lebih untuk industri-industri tertentu). Tuntutan paling dasar bagi persiapan sebuah rencana perusahaan adalah kebutuhan untuk menentukan secara tepat bidang usaha yang akan ditekuni. Tuntutan kedua adalah bahwa rencana demikian itu haruslah fleksibel, artinya tunduk pada kejadian-kejadian paling mutakhir untuk mengubah setiap kriteria yang didasarkan atasnya. (Norman: 2007, 52)

Menurut Kerzner (2001), perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi di masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan .

And strategic planning is the process of deciding on the programs that the organization will undertake and on the approximate amount of resources that will be allocated to each program over the next several years (Robert: 2007, 330). (Perencanaan Strategis adalah proses memutuskan atas program yang akan dilakukan organisasi dan atas jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program dalam beberapa tahun yang akan datang).

Pandangan yang berbeda diungkapkan oleh Johnson Kast Rozens-Weig dalam mengartikan perencanaan strategik yaitu adalah proses penentuan sasaran utama, kebijakan yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber-sumber serta strategi yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk pencapaian tujuan. (Nanang: 2004, 56)

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, penulis mengambil sebuah kesimpulan bahwa perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses memutuskan atas program yang akan dilakukan organisasi, dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan. Sebuah petunjuk bagi organisasi dari kondisi yang sedang dihadapi sampai kepada kondisi

beberapa tahun ke depan (masa depan) demi pencapaian tujuan yang maksimal dan sesuai dengan yang diinginkan.

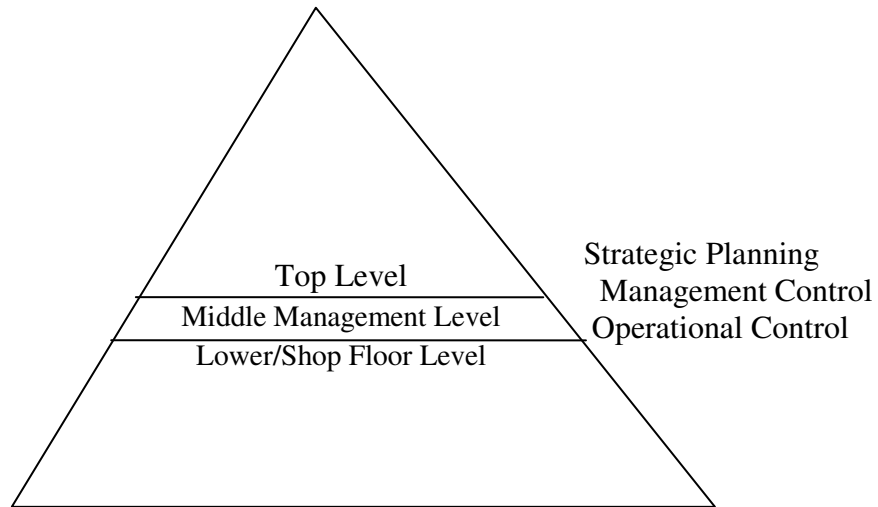
2. Langkah-Langkah Perencanaan Strategik Pendidikan

Strategic Planning decisions affect the physical, financial and organizational framework within which the operations are carried on. a typical organizational structure indicates three levels of management. (Keputusan perencanaan strategis mempengaruhi fisik, keuangan dan kerangka organisasi dimana operasi telah dilaksanakan. Suatu struktur organisasi yang khas ditandai dengan adanya tiga tingkatan manajemen).

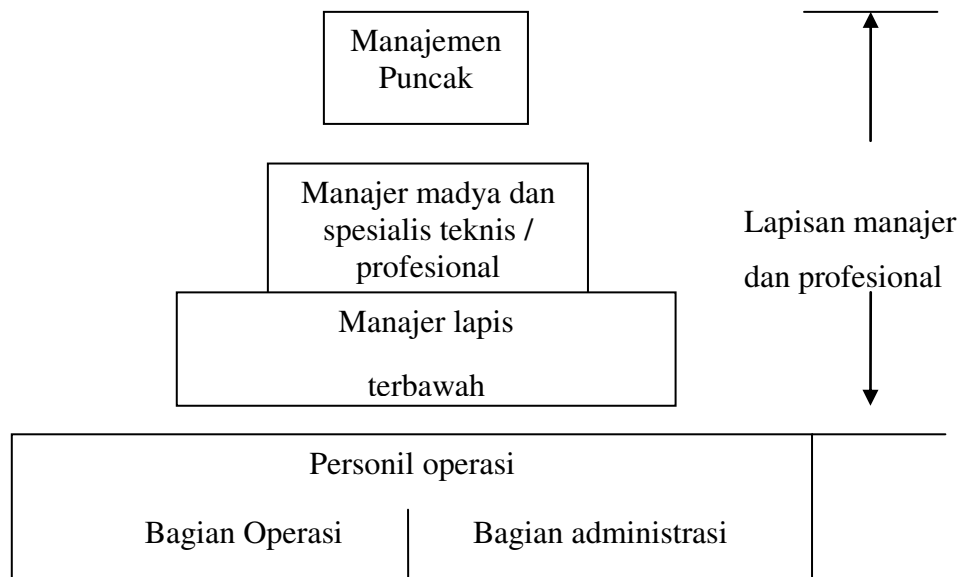
Strategic Planning is the function of the top level, where operational control is exercised in the lower level management and shop-floor level. Management control is practiced in the middle management level touching the bottom of the top level and top of the lower level. (Perencanaan Strategis merupakan fungsi dari tingkatan tertinggi, dimana kendali operasi melatih dalam manajemen tingkat yang lebih rendah dan tingkatan paling rendah. Manajemen pengendalian melatih dalam tingkatan manajemen menengah yang menyentuh tingkatan tertinggi dan tingkat tertinggi dari tingkat yang lebih rendah).

Management control activities result in the implementation of the strategies and policies. (Aktivitas manajemen pengendalian akan mengakibatkan implementasi strategi dan kebijakan). (Ghosh: 2005, 9) Operational control result in the efficient and effective implementation of individual tasks or operations. (Kendali operasional mengakibatkan implementasi yang efektif dan efisien dari tugas individu atau operasi). (Ghosh: 2005, 10)

Gambar di bawah ini barangkali akan mempermudah bahkan lebih memperjelas dalam memahami tingkatan manajemen yang biasa disebut dengan **”Management Levels”**, yang mana penulis telah memaparkan penjelasannya sebelumnya di atas.



Dalam buku prinsip-prinsip sistem informasi manajemen karya George juga disebutkan bahwa ada 4 struktur organisasi dari yang tertinggi sampai terendah seperti di bawah ini



Harus diakui bahwa di kalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut. Kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa perencanaan strategis terdiri dari berbagai tahap atau level.

Menurut Boseman dan Phatak (1989), proses manajemen atau perencanaan strategis mencakup tujuh bagian yang saling berkaitan, sebagai berikut:

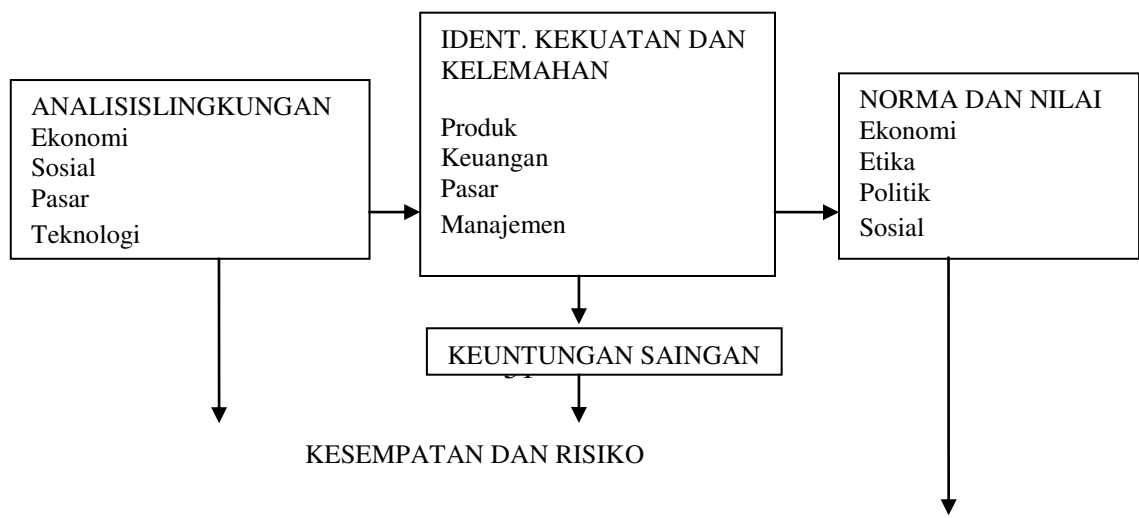
1. Penilaian terhadap organisasi, dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (strengths, weakness, opportunities, and threats atau disingkat sebagai SWOT).
2. Perumusan misi organisasi.
3. Perumusan falsafah dan kebijakan organisasi.
4. Penetapan sasaran-sasaran strategik.
5. Penetapan strategik organisasi.
6. Implementasi strategik organisasi.
7. Pengendalian (control) strategik organisasi.

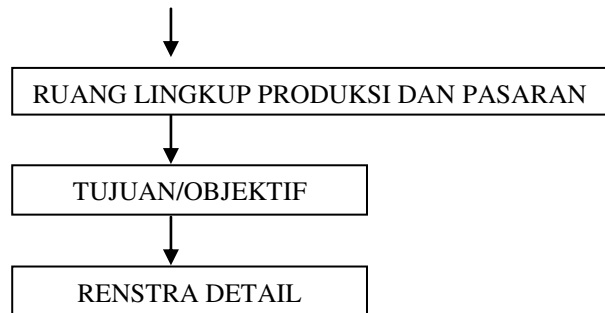
Apa yang telah dikemukakan oleh Boseman dan Phatak (1989), penulis beranggapan bahwa proses manajemen bisa juga dikatakan sebagai sebuah perencanaan strategis. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Mintzberg (1994), yang menyatakan bahwa konsep perencanaan sering kali disebut dengan istilah umum, seperti pengambilan keputusan dan manajemen.

Mari kita lihat pendapatnya R.G. Murdick (1983) dalam hal langkah-langkah penyusunan rencana strategik, yaitu meliputi:

1. Analisis keadaan sekarang dan akan datang.
2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga/organisasi.
3. Mempertimbangkan norma-norma.
4. Identifikasi kemungkinan dan risiko.
5. Menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat.
6. Menilai faktor-faktor penunjang.
7. Merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan.
8. Menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber.

Bagaimana hubungan antara kegiatan yang satu dengan yang lainnya, secara sederhana tampak pada bagan *Proses Perencanaan Strategik* di bawah ini. (Nanang, 56-57)





Dalam hal ini penulis menyatakan bahwa apa yang disampaikan oleh R.G. Murdick (1983) tentang langkah penyusunan rencana strategik yang pertama yaitu menganalisis keadaan sekarang dan akan datang, bisa disimpulkan bahwa Boseman dan Phatak (1989) memiliki pemahaman yang sama dengan R.G. Murdick. Dikarenakan Boseman dan Phatak (1989) mengatakan langkah penyusunan rencana strategik yang pertama yaitu penilaian terhadap organisasi, dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, itu berarti sebelum mengadakan penilaian terhadap organisasi oleh Boseman dan Phatak, maka pasti akan dilakukan analisis keadaan yang sekarang dan akan datang.

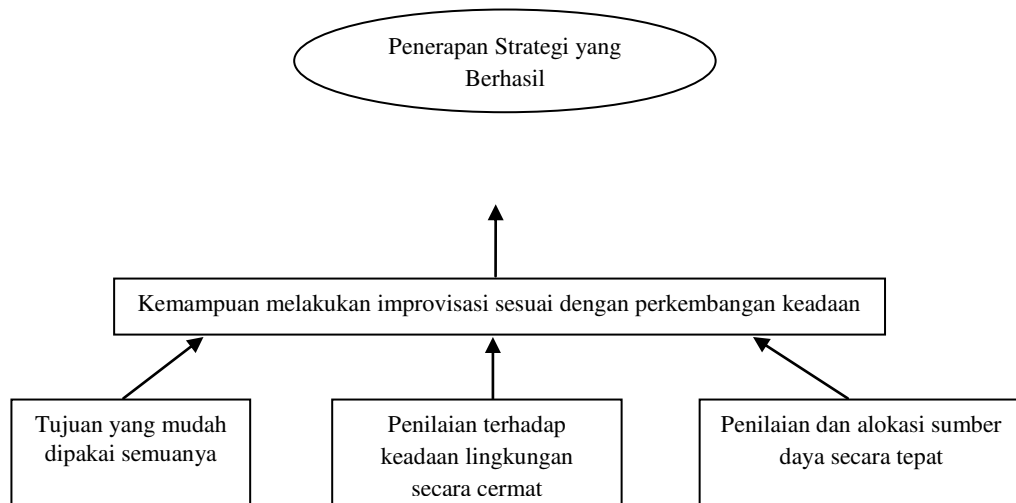
Seperti yang telah dituliskan oleh penulis pada halaman sebelumnya bahwa di kalangan para pakar manajemen, tidak terdapat kesepakatan “universal” mengenai jumlah tahap-tahap tersebut. Melainkan kesepakatan “universal” yang ada ialah bahwa perencanaan strategis terdiri dari berbagai tahap. Mengenai perbedaan pendapat jumlah tahapan dan yang diutamakan (pertama kali) dalam melaksanakan perencanaan strategis, penulis menganggap itu hanya perbedaan pandangan dari para ahli di atas.

Ini juga bisa dibuktikan dengan pendapat Sondang P. Siagian, yang mengatakan bahwa ada dua belas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen stratejik, yang berarti pendapatnya dalam hal jumlah tahapan berbeda dengan jumlah tahapan perencanaan strategis yang telah dikemukakan oleh R.G. Murdick (1983) dan Boseman dan Phatak (1989).

Tahapan dalam proses manajemen stratejik menurut Sondang P. Siagian yaitu :

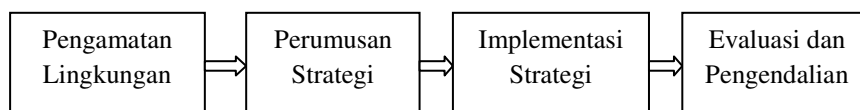
- a. Perumusan misi organisasi (perusahaan).
- b. Peranan profil organisasi.
- c. Analisis dan pilihan stratejik.
- d. Penetapan sasaran jangka panjang.
- e. Penentuan strategi induk.
- f. Penentuan strategi operasional.
- g. Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan.
- h. Perumusan kebijaksanaan.
- i. Pelembagaan strategi.

Di bawah ini penulis juga akan menggambarkan Karakteristik Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Strategi (Fitri: 2011, 8)



- j. Penciptaan sistem pengawasan.
- k. Penciptaan sistem penilaian.

Adapun komponen-komponen dan struktur manajemen strategis mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Hal tersebut digambarkan (Mulyasa: 2004, 29) sebagai berikut:





3. Perencanaan Strategik dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Proses perencanaan seharusnya bersifat luwes yang berorientasi pada masalah strategis dan tidak menjadi suatu pendekatan yang standar dan kaku yang kadang menjadi birokratis dan menghambur waktu yang mahal harganya. Hal ini berarti bahwa lembaga pendidikan harus membedakan antara situasi pengendalian strategis yang mapan dan rawan.

Bisnis disebut berada dalam strategis yang mapan, kalau sudah mempunyai strategis yang efektif, dan mempunyai suatu tim dan sumber daya manajemen yang memberikan kemampuan untuk mengatasi berbagai yang diperlukan untuk pencapaian tujuan yang telah disepakati. (Denis : 1989, 34)

Sebagaimana dikutip oleh Mulyasa bahwa yang dimaksud dengan strategis yang efektif, yaitu menurut Lipham dan Hoeh (1987) efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi. Sejalan dengan itu, Steer (1985) mengungkapkan bahwa efektivitas adalah bagaimana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai sasarannya.

Adapun keuntungan dari perencanaan strategi yaitu:

1. Proses perencanaan strategi merupakan kerangka kerja dalam mengembangkan anggaran tahunan.
2. Sebagai alat pengembangan manajemen organisasi.
3. Sebagai mekanisme untuk memaksa manajer jangka panjang.
4. Membantu mengarahkan manajer sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
5. Membantu berpikir secara eksplisit tentang tindakan jangka pendek yang diperlukan dalam menjalankan strategi jangka panjang.

Yang menjadi kelemahan dari perencanaan strategi (Abdul: 2009, 157) yaitu:

1. Kegiatan perencanaan strategi bisa menjadi kegiatan yang bersifat rutin, birokratis, yang mengurangi cara berpikir strategis.
2. Organisasi membuat departemen perencanaan strategi yang luas dan mendelegasikan penyusunan rencana strategi kepada staf departemen.
3. Perencanaan strategi menghabiskan waktu dan mahal.

Hargreaves dan Hopkins (1991), sebagai contoh mengusulkan bahwa tujuan perencanaan pembangunan sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pendidikan dari suatu sekolah melalui manajemen yang sukses dan inovasi perubahan. Stoll (1992) juga menuliskan bahwa rencana strategis sekolah adalah fenomena yang telah mendunia dan juga berhubungan dengan pergerakan peningkatan sekolah secara universal (Mukhtar, 94). Dengan orientasinya pada pengembangan SDM, yaitu pendidikan berorientasi terhadap: (1). Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, (2). Upaya mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses memasuki era industrialisasi, serta (3). Upaya membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi. (Suryadi: 2002, 24)

Kaufman (1992) menyarankan, perencanaan haruslah berkaitan dengan apa seharusnya dan apa yang seharusnya terjadi, yang didefinisikan sebagai nilai sekolah. Organisasi sekolah tidaklah berdiri secara independen atas orang-orang yang bekerja di dalam dan menggunakan jasa-jasanya. Perencanaan dari sudut pandang ini, haruslah merupakan tugas bersama antara seluruh orang yang berkepentingan dengan sekolah, sehingga para staf, orang tua, wali, dan siswa akan berpikir, bahwa perencanaan strategis sangatlah penting untuk digunakan agar dapat meningkatkan kesempatan-kesempatan pendidikan. Perencanaan strategis haruslah membolehkan orang lain di sekolah melihat peran apa yang dapat mereka lakukan agar dapat mencapai nilai-nilai tersebut. (Mukhtar, 97)

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Di luar kerangka itu,

mutu luaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang tidak dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lainnya yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan. (Danim: 2006, 53-54)

Peningkatan mutu pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah/madrasah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Sekolah perlu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah/madrasah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. (admodiwirio: 2000, 5-6)

Begitu juga dengan pengembangan mutu pendidikan Islam, yaitu dapat dilakukan dengan *fase pertama*, mendiagnosis kebutuhan pengembangan, kebutuhan ini berkaitan erat dengan kebutuhan siswa, guru, pemerintah, masyarakat, dan kebutuhan kelembagaan tersebut harus menjawab secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu dalam jabatan dan profesi. *Fase Kedua*, merancang rencana pengembangan dengan menyusun program pengembangan sebagai pendahuluan. Agar program dapat berjalan perlu menentukan pihak-pihak yang turut berpartisipasi, merekrut SDM. *Fase Ketiga*, melaksanakan program pengembangan yang sesuai dengan rencana dan dukungan berbagai komponen untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan. *Fase Keempat*, tindakan evaluasi program pengembangan. (Makbuloh: 2011, 140-141)

Penutup

Kesimpulan ini merujuk pada pendapat Edward Sallis (1993), sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Menurut Edward Sallis (1993) pelanggan jasa pendidikan umumnya dan sekolah khususnya adalah semua pihak yang memerlukan, terlibat di dalam, dan berkepentingan terhadap jasa pendidikan itu.

Dalam internal maksudnya adalah seperti yang telah dituliskan oleh Dr. E. Mulyasa. M.Pd dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah* diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru maupun murid-murid sebagai pelajar. Dan eksternal maksudnya disini adalah sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

2. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya. Komitmen ini perlu terus dijaga jangan sampai mengalami “kerusakan”, karena “kerusakan psikologis” sangat sulit memperbaikinya.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
5. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrumen untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertical dan horizontal.
10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.

Dalam hal ini sekolah memiliki strategi yang akan dilakukan organisasi, dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan. Dan penulis telah menuliskan kriteria evaluasi yang jelas yaitu menurut Boseman dan Phatak (1989) pada halaman sebelumnya, penilaian terhadap organisasi yaitu dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (strengths, weakness, opportunities, and threats atau disingkat sebagai SWOT).

11. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
12. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
13. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Admodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizajaya, 2000.
- Anthony, Robert N and Vijay Govindarajan. *Management Control Systems*. Mc Graw-Hill: International Edition, 2007.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Ghosh, N. *Management Control Systems*. New Delhi: Prentice-Hall of India, 2005.
- Halim, Abdul & Achmad Tjahjono, Muhammad Fakhri Husein. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009.
- Hart, Norman A & John Stapleton. *Kamus Marketing*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007.
- Lock, Dennis. and Nigel Farrow. *Seri Pedoman Manajemen-Manajemen Umum*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1989.

Lukiastuti, Fitri & Muliawan Hamdani. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Yogyakarta: CAPS, 2011.

Makbuloh, Deden. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

Mukhtar & Widodo Suparto. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV Misaka Galiza, 2003.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.

Scott, George M. *Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007.

Suryadi, Ace. *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan: Isu, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Balai Pustaka, 2002.