

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Manajemen Pendidikan

2.1.1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manu* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan kata-kata itu di gabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan kedalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan *management*. Akhirnya *management* diterjemahkan kedalam bahasa indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usmani:2006).

Menurut Syafaruddin (2005:41) mengatakan bahwa secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang di arahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Lebih sederhanya, manajemen dapat diartikan sebagai atau seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan.

Adapun manajemen pendidikan merupakan prosen pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses kegiatan pengendalian kegiatan tersebut mencakup (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*adctuating*) dan pengawasan (*controlling*), sebagai suatu proses untuk menjadikan suatu visi menjadi arti aksi.

Para ahli mengungkapkan manajemen pendidikan berdasarkan sudut pandang dan fokus yang berberda sesuai konsep-konsep teoritis yang melandasinya. Richard H. Hastrop mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah upaya seseorang untuk mengerahkan dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengerahkan dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggung jawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang di tetapkan. Pengertian ini lebih bersifat operasioanal yang mengarah kepada pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan EngkoSwara mengemukakan bahwa yang di maksud dengan manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untkk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta didalam mencapai tujuan disepakati.

Manajemen pendidikan pada hakikatnya menyangkut tujuan pendidikan manusia yang melakukan kerja sama, proses sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan. Manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu yang mempelajari penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar, dana, serta upaya mencapai tujuan lembaga secara dinamis.

Adapun dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya. Seperti yang telah diungkapkan oleh Nickels, McHugh and McHugh, bahwa kegiatan yang terkait dengan fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan (Planning) Pengorganisasian (organizing), Pengarahan (directing) dan pengendalian (Controlling).

2.1.2. Tujuan Manajemen

Nanang Fatah (1956:15), dalam bukunya “landasan manajemen pendidikan” menyatakan bahwa tujuan manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Kedua tujuan dasar ini tentu saja akan mengundang banyak interpretasi tergantung pada paradigma yang di gunakan. Seperti apabila dilihat dari kaca mata pendidikan maka tujuan dari manajemen adalah peningkatan mutu pendidikan atau lulusannya, keuntungan yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah atau social atau tujuan-tujuan lain yang ditentukan berdasarkan pengkajian terhadap situasi dan kondisi yang ada disekitar lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, dalam pembahasan ini akan menulis paparkan tujuan manajemen pendidikan sesuai uraian terdahulu yang berkaitan dengan pengertian manajemen pendidikan.

Sebagai sebuah proses, maka ada tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan manajemen di dunia pendidikan. Beberapa pakar mencoba mendefinisikan apa sebenarnya yang menjadi tujuan dari manajemen pendidikan. Oemar Hamalik dalam bukunya “manajemen pengembangan

kurikulum” mengemukakan beberapa tujuan manajemen pendidikan sebagai berikut :

- a. Secara umum, manajemen pendidikan bertujuan untuk menyusun suatu sistem pengelolaan yang meliputi :
 1. Administrasi dan organisasi kurikulum;
 2. Pengelolaan dan ketenagaan;
 3. Pengelolaan sarana dan prasarana;
 4. Pengelolaan media pendidikan;
 5. Pengelolaan hubungan dengan masyarakat;
- b. Secara khusus, manajemen pendidikan bertujuan tercapainya sistem pengelolaan yang relevan, efektif dan efisien yang dapat dilaksanakan dan mencapai sasaran dengan suatu pola struktur organisasi pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan/pengelola program, tenaga pelatih, fasilitator, tenaga kepastakaan, tenaga tata usaha, tenaga pembimbing dan tenaga teknis lainnya.
- c. Lancarnya pengelolaan program pendidikan
- d. Keterlaksanaan proses pembelajaran berdasarkan pendekatan cara belajar siswa aktif.

Sedangkan tujuan dan manfaat manajemen pendidikan menurut Husain Umar (2006:8) antara lain :

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)

- b. Terciptanya peserta didik yang aktif dan mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa, dan negara.
- c. Terpenuhinya salah satu dari 4 kompetensi professional sebagai pendidik dan tenaga kependidikan sebagai manajer.
- d. Terciptanya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- e. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teoeri tentang proses dan tugas administrasi pendidikan, yaitu tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan.
- f. Terartasinya masalah mutu pendidikan.

2.1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen sebagai sebuah proses, menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi yang ada didalamnya. Adapun fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengawasan, dan lain-lain sebagainya.

Secara komprehensif, Stoner (1987:7) menjelaskan bahwa :
“Management is the process of planning, organizing, controlling, the effort of organizing members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”. Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota

organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai suasana yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Secara lebih detail, Robbin menjelaskan sejumlah fungsi manajemen sebagai berikut :

- a. Perencanaan, yang meliputi menentukan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan :
- b. Pengorganisasian, yang mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana tugas-tugas itu di kelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, serta dimana keputusan harus di ambil. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa pengorganisasian adalah proses mengalokasikan dan mengatur pekerjaan, wewenang, sumber daya di antara anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.
- c. Kepemimpinan, yaitu mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk melakukan tugas penting, dan
- d. Pengendalian, yang berarti bahwa seorang manager harus yakin tindakan yang telah dilakukan oleh organisasi benar-benar mengarahkan kearah sasaran yang telah dirumuskan. Hal ini berarti ada unsur pemantauan, perbandingan, dan kemungkinan mengoreksi terhadap kinerja organisasi sebagai dari fungsi pengendalian (Robbin.S.P:2001:2).

Lebih lanjut, manajemen sebagai proses atau serangkaian tindakan merupakan suatu pendekatan yang dapat dipakai untuk memahami apa yang sesungguhnya dilakukan manajer di organisasi bisnis industry serta adminidratu di organisasi mirlaba.

2.1.4. Implementasi Manajemen Dalam Pendidikan

Dalam memperhatikan kaitan antar tujuan pendidikan dan sumber daya pendidikan yang mempengaruhinya, menurut Suwarsono Muhammad (202:6), dibutuhkan suatu sistem manajemen strategis yang mampu menumbuh kembangkan kekuatan pendidikan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi organisasi dalam pendidikan.

Melalui sistem manajemen strategis ini mengandung implikasi bahwa pendidikan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan pendidikannya. Hal tersebut intinya mengandung pengertian bahwa manajemen strategis dalam pendidikan berusaha mengurangi efek negative yang ditimbulkan ancaman pendidikan. Dengan dukungan manajemen yang berkualitas dan efektif itulah lembaga pendidikan akan mampu menghasilkan SDM yang unggul di sektor pendidikan (Syarifuddin, 2001:10).

Dari analisis fungsi manajemen di atas kaitannya dengan pendidikan, maka dapat di ambil beberapa konklusi bahwa : (1) manajemen dapat memberikan kontribusi yang disignifikan dalam membantu mengorganisasikan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab secara lebih efektif dan tepat dalam pengelolaan institusi pendidikan, (2)

tujuan pendidikan akan dapat dicapai dengan baik, manakala institusinya mampu mengaplikasikan manajemen dengan baik pula, (3) dengan manajemen pendidikan yang baik, kemajuan dan mutu pendidikan akan dapat tercapai, (4) untuk melaksanakan manajemen pendidikan diperlukan adanya komitmen kebersamaan dari seluruh SDM yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2. MANAJEMEN STRATEGIS

2.2.1. Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Freddy Rangkuti (1999:3), pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dianmistor sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi siyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan defenisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Manajemen strategis merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari kata “manajemen” dan “strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.

Jika pengertian manajemen telah dipaparkan di muka, maka penulis lanjutkan dengan apa yang dimaksud dengan strategik. Perkataan strategik berasal dari kalangan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas

seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting yang dalam arti sangat strategi bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Dengan demikian yang di maksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Disamping itu, secara lebih bebas perkataan strategi sebagai teknik dan taktik dapat di artikan juga sebagai “kiat” seseorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya.

Adapun dalam dunia bisnis, menurut Akdon (2007:4), mengatakan taktik merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategi agar dapat diterapkan. Strategik adalah kerangka yang memimbing dan mengendalikan pilhan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan.

Sejalan dengan uraian diatas, dari sudut etimologi (asal kata), berarti penggunaan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan kiat, cara, dan taktik utama yang di rancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategic”.

Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi non prosif, pengertian manajemen strategic ternyata semakin berkembang. Salah satu

di antaranya Ferd. R David (2006:5), yang mendefinisikan manajemen strategic sebagai seni dan ilmu untuk menformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Pengertian lain mengatakan bahwa manajemen strategic adalah “proses atau rangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai cara melaksanakannya yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Selanjutnya pendapat lain mengenai arti manajemen strategic adalah “ proses berkeseimbangan dimulai dari penyusunan strategic, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak kearah suatu peninjauan kembali dan penyermpunaanstrategic karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan/organisasi yang selalu berubah.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas di simpulakn bahwa, manajemen strategic adalah proses perumusan dan penentuan tujuan strategis yang sistematis dengan menerapkan strategi dalam kegiatan serta mengevaluasi pelaksanaannya. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan agar tujuan yang di harapkan dapat tercapai.

Sehubungan danga hal itu, Hadari Nawawi mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, maka dalam manajemen strategic harus memiliki dimensi-dimensi yang di maksud antara lain : dimensi waktu

orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal. Dimensi pendaya gunaan sumber-sumber, dimensi keikutsertaan manajemen puncak, dan dimensi multi bidang. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi dalam melaksanakan proses pembuatan keputusan membutuhkan kemampuan material yang tinggi sehingga dapat mengakomodasi semua kepentingan. Dimensi-dimensi yang ada perlu dikembangkan sesuai dengan potensi yang dimiliki.

2.2.2 Hirarki Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan, sehingga serta pelaksanaannya bersifat bertingkat. Thompson dan Strickland (1998:44) membedahkan strategi hirarki berdasarkan macam bisnis yang dilakukan, sehingga dapat dibedahkan menjadi 2 macam hirarki strategi. Yaitu corporate dan business strategi.

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas dapat diperjelas dalam uraian berikut :

1. *Corporate strategy* : merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis.

2. *Business strategy* : atau lazim disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar.
3. *Functional strategy* : merupakan strategi yang berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi bisnis dan strategi *corporate*.
4. *Operating strategy* : merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga bersifat lebih berkelanjutan.

2.2.3. Tahapan-Tahapan Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan paradigma baru dalam organisasi non profit dimana landasan filosofi ini berasal dari nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam lingkungan masyarakat. Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan dengan demikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategic adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi penganggaran, penggunaan sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta kualitas laporan.

Menerut David dalam bukunya, terdapat tiga tahapan penting dalam proses manajemenstrategic yaitu : formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Adapun dari ketiga komponen tersebut yang

paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategik. Sebagaimana di ungkapka oleh Miller, “ it has been easy for us to decide where we wanted to go. Teh hard parts is to get the perganization to act on the new priorities”. Strategi akan cukup mudah bagi kita untuk menenntukan kemaan kita mencari. Bagian tersulit mendapatkan organisasi pada tindakan prioritas yang baru.

1. Formulasi strategi.

Strategi adalah pola tindakan utama yang dpilih untuk memujudkan misi organsasi melalui misi. Menurut David dalam bukunya, formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakannya.

Formulasi strategis merupakan serangkaian strategic decision yang dilakukan oleh tim perumus dalam memilih pola tindakan utama untuk memujudkan tujuan oragnisasi. Formulasi strategi memerlukan langkah-langkah yang jelas sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua informasi yang di pertimbangkan dan alasan rasional dan memutuskan strategi selama berlangsungnya proses perumusan.

Formulasi strategi ini sangat penting untuk dilaksanakan karena adanya keterbatasan yang dihadapi suatu organisasi seperti

keterbatasan sumber dana dan kemampuan jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang diinginkan. Oleh karenanya, perlu disusun strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan utama kegiatan formulasi strategi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan di mana organisasi tersebut berbeda. Perkembangan organisasi ini menuntut organisasi agar selalu melakukan perubahan-perubahan kearah perbnaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal orgnisasi dan tuntutan eksternal merupakan dua komponen utama yang harud di pertimbangkan dalam menyusun strategik. Penyusunan strategi yang realistis dan up to date adalah dua tuntutan yang harus di jawab dalam pembuatannya.

Realistis dalam arti bahwa perencanaan tersebut menunjukkan dengan jelas kemampuan dan tujuan yang ingin di capai dan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuan tersebut. Up to date dalam arti meskipun strategi ini dibuat dalam jangka waktu tertentu (panjang, menengah, dan pendek) namun selalu efektif dan tepat dengan peerkembangan lingkungan (antisipaitf terhadap perubahan lingkungan) sehingga mampu memaksimalkan keunggulan komptitif dan meminimalkan keterbatasan.

Penyusunan strategi berkait erat dan fungsi utma suatu organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi

organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik LAN mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu : menentukan vis, misi, tujuan dan sasaran yang akan di capai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, mengenali lingkungan di mana organisasi berada, dan melakukan analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, sampaikan bahwa formulasi strategi merupakan kegiatan manajemen dalam memilih langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memujudkan tujuan. Sebagai kegiatan yang sangat menentukan jalannya organisasi, maka formulasi strategi harus melibatkan semua komponen agar menghasilkan strategi yang baik dan efektif untuk dilaksanakannya.

2. Implementasi strategi.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang memungkinkan adanya perubahan budaya secara menyeluruh baik struktur maupun sistem manajemen dalam suatu organisasi. Untuk

menjamin sukses, strategi harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Ini berarti bahwa : pertama strategi harus di wujudkan sebagai pedoman untuk kegiatan sehari-hari para anggota oraginsasii, kedua, strategi dan organisasi mengorganisasikan kegiatannya dan dalam nilai, keyakinan, dan warna organisasi. Ketiga, dalam mengimplementasikan strategi, para manajer harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasil serta menyesuaikan diri dengan perubahan.

Implementasi strategi diperlukan suatu organisasi untuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang di lakukan, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali marketing, menyuplai budget/biaya, mengembangkan sistem informasi dan kompensasi pegawai. Untuk melakukan strategi, lembaga/organisasi harus menetapkan tujuan tahunan, mengubah kebijakan-kebijakan, memotivasi pengawai dan mengalokasikan sumber-sumber daya secara tepat sehingga strategi yang sudah dibuat dapat dilaksanakan.

Adapun tujuan utama implementasi strategi adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan menimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain, dalam implementasi strategi kita menggunakan informasi formulasi strategi

untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa, implementasi strategi merupakan penterjemahan lebih lanjut dari pemikiran strategis dan kebijakan dalam suatu tindakan melalui pengembangan program dan prosedur yang dilakukan oleh semua organisasi. Sehubungan dengan hal itu, menurut Pierce dan Robinson bahwa tindakan organisasi dalam proses pengimplementasian diawali dengan tiga langkah yang saling berkaitan yaitu, indentifikasi sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama, pengembangan strategi fungsional yang spesifik, dan pengembangan komunikasi kebijakan yang ringkas untuk pengambilan keputusan, penjelasan organisasi, ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi sasaran tahunan.

Sasaran tahunan adalah rumusan spesifik yang terukur mengenai apa yang diharapkan akan berkontribusi unit-unit organisasi dalam pencapaian tujuan umum sasaran tahunan menambah keluasan dan kespesifikasi dalam mengidentifikasi apa harus dilakukan untuk mencapai sasaran jangka panjang. Manfaat sasaran tahunan dalam proses pengimplementasian adalah memberikan pemahaman lebih baik kepada para personil operasional tentang peran mereka dalam misi organisasi, menjadi dasar yang sah untuk memecahkan dan mengamodokasi

kepentingan yang saling bertentangan yang mungkin dapat menghambat efektifitas strategi, sebagai basis untuk pengendalian strategi, dan dapat menjadi pemotivasi pribadi dan kelompok dalam organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas manajerial.

b. Mengembangkan strategi fungsional

Strategis fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan setiap bidang fungsional dan sebuah organisasi untuk mengimplementasikan strategi umum. Strategi fungsional menfentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu terdekat. Kespesifikasikan strategi fungsional serta keterlibatan para manajer operasional membantu pemahaman dan komitmen yang dipilih.

c. Mengembangkan dan mengakomodasikan kebijaksanaan.

Kebijaksanaan adalah arah yang di rancang untuk pedoman pemikiran, keputusan dan tindakan bagi manajer dan bawahan dalam meimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan mengomunikasikan pedoman spesifik bagi keputusan, di rancang untuk mengendalikan dan memperkuat implementasi strategi fungsional dan umum,

Untuk memulai proses implementasi, hunger dan Wheelen (2001:297), menyatakan bahwa, manajemen strategic haurs memperhatikan tiga pernyataan berikut :

1. Siapa yang akan melaksanakan perencanaan strategis?

2. Apa yang harus di lakukan?
3. Bagaimana sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi akan melaksanakan hal yang di perlukan?

Penjelasan diatas berarti bahwa sebelum merencanakan implementasi, manajer harus dapat menganalisis segala sesuatu baik yang berhubungan dengan sumber daya organisasi maupun bagaimana pertanggung jawaban pelaksanaannya. Untuk dapat mengimplementasikan strategi, pemimpin organisasi harus dapat bekerja sama dengan anggotanya agar implementasi berlangsung secara optimal.

Menurut Hunger dan Wheelen bahwa, yang harus dilakukan dalam proses implementasi strategi adalah mengembangkan program. Setelah program strategi disusun, maka dibuat prosedur dan anggaran kegiatan. Perencanaan sebuah anggarann adalah pengecekan terakhir b agi pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilih. Selanjutnya dikatakan pula bahwa, proses manajemen secara keseluruhan mencakup berbagai jenis aktifitas krusial yang berorientasi pada tindakan untuk mengimplemenetasikan strategi yaitu pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi diartikan sebagai proses umpan balik atau kerja yang lalu dalam dan mendorong adanya produktifitas di masa mendatang. Evaluasi merupakan kegiatan menunjukkan penilaian atas keberhasilan atau

kegagalan pelaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam formulasi strategi.

Evaluasi strategi merupakan proses aktifitas organisasi dan hasil kerjanya dimonitor dengan membandingkan kinerja yang di inginkan. Evaluasi strategis adalah tahap final dalam manajemen strategic. Hal ini merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengetahui strategi apa saja yang tidak terlaksana dengan baik. Kegiatan evaluasi strategi ini meliputi : peninjauan kembali faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar dari strategi yang diterapkan, mengukur kinerja dan melakukan tindakan-tindakan korektif. Itu semua dilakukan agar performen organisasi tetap baik dan meningkat. Evaluasi ini perlu dilakukan karena keberhasilan suatu lembaga atau orgnisasi saat ini tidak menjamin sukses di masa-masa yang akan datang.

Fred membagi tiga aktivitas dari evaluasi strategi yaitu, pertama meliputi dasar-dasar dari suatu strategi, kedua, membandingkan hasil yang diterapkan, ketiga mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa hasil yang di capai sesuai rencana. Lebih lanjut Agustinus SW mengungkapkan bahwa evaluasi strategi merupakan proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana kinerja dengan membandingkan informasi dengan stanar yang telah ditentukan.

Adapun menurut Akdon, fokus utama evaluasi strategis adalah pengukuran kerja dan penciptaan mekanisme mumpun balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan

mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui proses realisasi kinerja yang dihasilkan maupun kendala maupun tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja, (gap). Hasil analisis dan evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan strategik.

Aspek terakhir dari evaluasi strategik adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (Kinerja) baik secara lisan atau tulisan. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan ini adalah pelaksanaan akuntabilitas. Sebagai sebuah komunikasi obyektif dan teratur tentang informasi fakta kinerja yang di hasilkan organisasi diharapkan pelaporan akan mapu mengomunikasikn kepada stakeholdres sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

2.2.4. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis mempunyai banyak manfaat bagi semua organisasi/lembaga yang menerapkannya. Sebagaiman yang dikemukakan oleh Wahyudi (1006:19), bahwasanya manfaat yang diperoleh oragnisasi jika menerapkan manajemen strategic di antaranya :

1. memberikan arah jangka panjang yang akan ditujuh oleh organisasi

2. membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi,
3. membuat organisasi menjadi lebih efektif,
4. mengidentifikasi keunggulan komparatif dalam lingkungan yang semakin beresiko, serta,
5. mengurangi aktifitas yang tumpah tindih.

Sementara itu menurut Hadari Nawawi, manfaat yang di peroleh dalam pengimplementasikan manajemen strategis antara lain :

1. dapat mengurangi ketidak pastian dan mengurangi kekomplekan dalam penyusunan dalam perencanaan sebagai fungsi manajemen,
2. semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan menggunakan semua sumber yang secara nyata dimiliki melalui proses terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya,
3. dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.

Dengan demikian, manfaat yang didapat organisasi dari penerapan manajemen strategic adalah menjadikan organisasi berjalan dinamis, fungsi control berjalan efektif dan efisien, meniadakan perbedaan dan pertentangan dalam mewujudkan keunggulan, memudahkan dalam menyepakati perubahan dan pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, mendorong perilaku proaktif bagi perasaan ikut memiliki, berpartisipasi aktif dan tanggung jawab bagi seluruh komponen organisasi.

2.3. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis SWOT indentifikasi berbagai faktor secara sistemati untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis di dasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threarts*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan suatu perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi (strategi plamer) harus menganilisi faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Freddy rangkuti : 2006:18).

Meskipun sebenarnya analisis ini banyak di tujuhkan untuk penerapan dalam dunia bisnis, namun penggunaan perangkat ini juga dapat digunakan didalam bidang pendidikan.

Proses penggunaan manajemen analisis SWOT menghendaki adanya suatu survei internal tentang stergths (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (ancaman) dan *threarts* (peluang/kesempatan). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang unik dalam dunia pendidikan perencanaan dan pengemngangan kurikulum lembaga pendidikan. Contoh pengembangan pendidikan menggunakan analisis SWOT, adalah suatu cara yang berguna

dalam menguji kondisi lingkungan tentang program baru yang ditawarkan suatu lembaga pendidikan.

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terdapat kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan ([Http://www.Balitbang. go. Id](http://www.Balitbang.go.Id) pada tanggal 4 juli 2008).

Jika hal ini digunakan dengan benar, maka dimungkinkan bagi sebuah lembaga untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah itu dalam hubungannya, lembaga-lembaga pendidikan yang lain dan lapangan industri yang akan dimasuki oleh murid-muridnya.

Sedangkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal, (terdiri atas ancaman dan kesempatan), yang di gabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan. Perkiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan serta berlebihan dengan progrma-program yang lebih inovatif dan relevan.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah sebuah lembaran kerja dengan jalan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, keadaan masing-masing satu untuk kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan, dan ancaman. Secara garis besar lembaran tersebut

diperlihatkan dalam lembar-1. Langkah berikutnya adalah membuat daftar item spesifik yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi di bawah topik masing-masing dengan membatasi daftar sampai 10 poin atau lebih sedikit, untuk menghindari generalisasi yang berlebihan.

Kinerja suatu organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi antar faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan.

Sebelum membuat suatu rumusan kebijakan sebagai hasil dari analisis SWOT, maka perlu terlebih dahulu diketahui peta SWOT dari organisasi yang dianalisis. Untuk itu perlu dianalisis sumbu koordinat X dan Y, sebagai berikut :

Sumbu X = nilai kekuatan (s)-nilai kelemahan (w)

Sumbu Y = nilai Peluang (O)- nilai ancaman (T)

- Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang besar-besarnya.

- Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4. Pengembangan Manajemen Strategi di Sekolah

Sebagaimana dijelaskan bagian awal bahwa dalam upaya meningkatkan mutu pendidika, menuntut sekolah untuk mengembangkan manajemen strategis. Pengembangan manajemen strategis di sekolah dilakukan dalam formulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategi.

a. Formulasi Strategi

Mintzberg (2001:1), menyatakan bahwa dasar perencanaan disekolah

1. *strategi formulation should controler and conscious as will as a formalixed and elaborted proccess, decomposed inti distinct steps, each delineated chelikst and suppotef by techques.*
2. *responsibility for the overall process rests with the chief executive in principle, responsibility, for its execution rests with tehstaff planners in practice.*
3. *stragies come out of this process fully developed, specialy as generic position, to be explicated so that they can then be implementd through detailed attention to objectives, budgets, program and operating plans of various kind.*

Pernyataan yang dikemukakan tersebut mengandung pemahaman bahwa formulasi strategis harus terkontrol dan secara benar harus

diformulasi secara terpadu. Tanggung jawab keseluruhan proses terletak di tangan pimpinan sedang tanggung jawab pelaksanaan terletak pada staf. Strategi di kembangkan dalam proses yang menyeluruh secara khusus dan umum, sehingga jelas dapat di implementasikan secara detail terhadap sasaran-sasaran dan program yang dioperasikan dalam berbagai bentuk.

Selanjutnya dengan hal itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memilih rencana jangka panjang dalam bentuk rencana strategis. Melalui rencana strategis, sekolah dapat mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian, sekolah dapat menentukan strategi yang ada paling tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Dalam penyusunan rencana strategis, sekolah harus mempertimbangkan beberapa aspek yaitu :

1. analisis internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah.
2. analisis internal untuk melihat peluang dan tantangan yang di hadapi
3. penentuan tujuan dan sasaran yang diinginkan pada masa yang akan datang
4. strategi pencapaian tujuan berdasarkan alternative yang di inginkan, dan
5. penetapan/implementasi pencapaian tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan (Nanang Fatah dan Moh Ali : 2003).

Perencanaan strategi pelaksanaan pengembangan pendidikan di sekolah meliputi : perumusan visi dan misi, penetapan tujuan sekolah, analisis tentang nyata, penetapan sasaran, identifikasi fungsi yang diperlukan, analisis SWOT dan penyusunan program sekolah (Depdiknas : 2008:8).

1. Merumuskan Visi Dan Misi Sekolah

Pada umumnya, visi dan misi dari sebuah lembaga dirumuskan dengan kalimat yang filosofis, bahkan sering kali mirip dengan slogan. Sering pula dirumuskan dengan kalimat yang khas, mudah di ingat dan terkait dengan istilah tertentu. Adapun urgensi dari tujuan dari sebuah visi, misi agar pada setiap lembaga terutama lembaga pendidikan mempunyai sebuah cita-ideal yang menjadi sebuah inspritor untuk kemudian dapat dicapai dengan berbagai langkah yang akan di lakasanakan.

Visi adalah sebuah imajinasi moral yang menggambarkan profil sebuah lembaga yang diinginkan di masa yang akan datang. Imajinasi kedepan semisal itu akan selalu di warnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi dimasa yang akan datang. Jadi visi sekolah yang disusun dan diharapkan bisa memenuhi harapan stakeholeders sehingga mampu mencapai keberhasilan itu merupakan sebuah motivasi yang sangat kuat untuk kesuksesan sekolah. Pernyataan visi baru memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan termasuk tantangan yang harus memenuhi kebutuhan siswa.

Perumusan visi sekolah sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan sekolah. Visi sekolah harus dikomunikasikan dengan baik oleh pimpinan sebagaimana yang dikatakan oleh Foreman sebagai berikut :

“contemporary orthodoxy demands that leader shall pass personal vision of brighter future for themselves and their organization and will be able to communicate and demonstrate their vision with figure, persuasiveness and conviction. Without visions, there can be no clear direction, no corporate way forward and no commitment. Vision is the distinguishing feature of the leadership role”.

Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa dalam merumuskan visi, seseorang pemimpin harus melibatkan dan memperhatikan kemauan dan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders). Dengan demikian, seseorang pemimpin yang membawa perubahan dapat membangkitkan dan menggerakkan orang lain untuk bersama-sama merumuskan visi.

Adapun misi adalah tindakan atau upaya untuk memujudkan sebuah visi. Misi merupakan sebuah penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk memujudkan sebuah visi. Dalam arti lain, misi merupakan sebuah pernyataan yang menegaskan visi lewat pilihan bentuk atau garis besar jalan yang akan diambil untuk sampai pada visi yang telah lebih dulu dirumuskan.

Komponen-komponen misi sekolah harus merupakan suatu keyakinan yang dinyatakan dan dilaksanakan oleh sekolah dan bukan sebuah simbol semata tanpa memiliki arti. Misi sekolah merupakan alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaannya. Misi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan dapat diubah jika terjadi masalah penting dalam pelaksanaannya.

Beberapa faktor perkembangan dan tantangan masa depan yang harus dipertimbangkan dalam perumusan visi dan misi adalah :

1. Perkembangan ilmu pengetahuan yang cepat dan berpengaruh pada semua aspek kehidupan termasuk dalam teknologi pendidikan
2. Era globalisasi,
3. Era informasi yang memudahkan aksesibilitas pendidikan dan akan menjadikan sekolah bukan satu-satunya sumber informasi.
4. Pengaruh gaya hidup dan moralitas seiring dengan perkembangan zaman
5. Kesadaran orang tua akan pendidikan yang baik bagi putra-putrinya
6. Kesadaran masyarakat tentang pendidikan yang bukan hanya bersifat kognitif

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan teks visi dan misi adalah :

1. harus berorientasi pada masa depan,
2. menunjukkan keyakinan pada masa depan yang lebih baik,
3. mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin di capai,

4. mencerminkan dengan kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen, mampu menjadi dasar dan pendorong terjadi perubahan.

Dalam merumuskan visi dan misi tidak selamanya harus sama, artinya bisa saja dalam perjalanan sebuah lembaga pendidikan ada perubahan visi dan misi yang dilakukan. Perubahan draft tersebut bisa jadi disebabkan karena sudah tercapainya apa yang diinginkan dari draft tersebut, atau juga disebabkan karena adanya alasan tertentu yang lebih baru dan visioner yang mendesak untuk segera dilaksanakan.

2. Menetapkan Tujuan Sekolah

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah menetapkan. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan yang dikaitkan dengan jangka waktu menengah. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang dicanangkan.

3. Menganalisis Tantangan Nyata.

Tantangan nyata sebenarnya merupakan gap (kesenjangan) antara tujuan yang ingin dicapai sekolah saat ini. Jadi tantangan nyata itulah yang harus diatasi selama kurung waktu tertentu diperlukan sebuah strategi sebagai sebuah langkah besar sekolah untuk mencapai tujuannya.

Strategi tersebut disamping mengacu kepada tujuan yang ingin di capai, juga memperhatikan kondisi saat ini, khususnya kekuatan dan peluang apa yang dapat digunakan. Jadi strategi harus memperhatikan hasil evaluasi diri atau profil sekola. Adapaun untuk sekolah, strategi tidak

harus dirumuskan secara khusus, namun perlu dipikirkan pada saat menentukan alternatif langkah-langkah pengatasan masalah dan penyusunan program sekolah.

4. Menentukan sasaran sekolah

Rencana tahunan merupakan penjabaran dari tujuan sekolah yang telah dirumuskan berdasarkan pada kesenjangan/selisih/gap yang terjadi pada antara kondisi sekolah saat ini dengan tujuan sekolah 4 sampai 6 tahun kedepan. Kesenjangan itu disebut juga tantangan nyata sekolah. Jadi, tantangan nyata adalah selisih antara tujuan yang diinginkan dengan kenyataan yang ada saat ini.

Berdasarkan pada tantangan nyata tersebut, selanjutnya dirumuskan sasaran atau target mutu yang akan dicapai oleh sekolah. Sasaran harus menggambar mutu dan kuantitas yang ingin dicapai dan terukur agar mudah melakukan evaluasi keberhasilannya. Meskipun sasaran dirumuskan berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah, namun perumusan sasaran tersebut harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki visi, misi dan tujuan sekolah sebelum merumuskan sasarannya.

Sasaran dapat disebut juga tujuan jangka pendek atau tujuan situasional sekola. Sebuah tujuan situasional mengingatkan bahwa tujuan sekolah dirumuskan dengan bertolak dari hasil pengamatan atau situasi sekolah.

5. Mengidentifikasi fungsi-fungsi

Setelah sasaran ditentukan, selanjutnya dilakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Langkah ini harus dilakukan sebagai persiapan dalam melakukan analisis SWOT. Dalam menetapkan fungsi-fungsi tersebut diperlukan kecermatan dan kehati-hatian agar analisis yang dilakukan tidak menyimpang dan berguna untuk memecahkan persoalan.

6. Melakukan Analisis SWOT

Analisis SWOT di sini dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Analisis SWOT secara sederhana dipahami dengan pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sekolah, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya.

7. Mengidentifikasi alternative langkah-langkah pemecahan persoalan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan untuk sasaran pertama, maka dapat diidentifikasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh sekolah pada hampir semua fungsi yang diberikan. Oleh karenanya, untuk mengatasi kelemahan dan ancaman tersebut, sekolah mencari alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan sesuai dengan potensi yang dimiliki dan memilih alternatif yang paling menguntungkan dan efisien bagi sekolah.

8. Menyusun Program Sekolah

Berangkat dari visi, misi dan tujuan, sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka

pendek dan jangka panjang. Program tersebut memuat sejumlah aktifitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan.

Program sekolah yang disusun bersama-sama antara sekolah dan stakeholdersnya ini dimungkinkan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah yang lain sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus dalam mengimplementasikan konsep manajemen ini adalah siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan buku pada output pembelajaran. Oleh karenanya, dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut, sekolah harus

membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan buku semata-mata harus berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan kebijakan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian-pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadi perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui dan ditetapkan.

Strategi pencapaian tujuan sekolah dilakukan dengan melaksanakan kegiatan melalui rencana jangka menengah serta rencana jangka pendek untuk melaksanakan kegiatan operasional. Perencanaan strategik di sekolah dapat dilakukan dalam penyusunan pelaksanaan kurikulum, pembiayaan dan sarana prasana serta berhubungan dengan masyarakat. Perencanaan strategi yang dilakukan tersebut merupakan perencanaan terhadap fungsi-fungsi manajemen sekolah.

a. Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah standar yang berlaku secara nasional, padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi) namun tidak mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

Menuru Nanang Fatah (2004:72) sebagai pedoman perencanaan kurikulum sekolah, dapat merujuk pada pokok kebijaksanaan pendidikan tentang : (a) tujuan dan misi kurikulum yang

jelas, (b) tawaran pelajaran dan materi pelajaran, (c) konsintesi kurikulum, (d) kurikulum yang responsif. Kurikulum yang direncanakan sekolah berisi materi campuran antara kurikulum nasional dan local, yang menjadi ciri utamanya adalah muatan lokal yang dirancang berdasarkan kebutuhan sekolah serta menampung aspirasi masyarakat sebagai stakeholders.

1. Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang berhubungan langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, serta alat-alat dan media pelajaran. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman atau taman sekolah.

Pengelolaan sarana dan prasarana adalah sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecakapan, kesenian, maupun kemutakhirannya terutama fasilitas yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar.

Menurut Mulyasa, pengelolaan sarana dan prasarana sekolah bertujuan mengatur agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada proses pendidikan. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai secara kuantitatif dapat

dimanfaatkan secara optimal untuk proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru maupun peserta didik. Berdasarkan pernyataan ini, pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah harus merupakan skala prioritas dalam pengembangan manajemen sekolah.

Dalam perencanaan strategis, sekolah harus mengidentifikasi dan menata ulang sarana dan prasarana di sekolah harus menerapkan skala prioritas, karena akan lebih mengarahkan pencapaian tujuan sekolah meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

2. Kesiswaan

Kesiswaan adalah salah satu bidang operasional dalam kegiatan manajemen sekolah. Dalam program bidang kesiswaan, sekolah harus menata dan mengatur kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik dari sekolah tertentu. Mulyasa menyatakan bahwa manajemen sekolah tidak hanya berbentuk pencatatan dan peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Pengelolaan kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran

disekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

3. Hubungan dengan Masyarakat

Sekolah ditempatkan sebagai suatu lembaga yang berada di tengah-tengah masyarakat. Dalam rangka upaya penumbuhan peran serta masyarakat, sekolah harus memberi kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah. Untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat, kegiatan sekolah dalam hubungannya dengan masyarakat perlu direncanakan dengan baik akan menyebabkan pengambilan keputusan berkaitan dengan pengelolaan pendidikan di ambil dan di bertumpuh pada sekolah dan masyarakat.

Dengan memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, sekolah diharapkan dapat meningkatkan kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan disekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas. Mulyasa menyatakan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan memajukan kualitas pembelajaran, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat serta menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

4. Pembiayaan

Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan pengelolaan pendidikan. Nurkholis menyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian mengenai manajemen pendidikan. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Sehubungan dengan hal tersebut, sekolah dalam mengatur pembiayaan kegiatan harus dapat mengelola dana yang di peroleh, baik dari pemerintah pusat dan daerah maupun dari orang tua siswa atau masyarakat. Oleh karena itu, perencanaan pembiayaan pendidikan di sekolah yang merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua.

Anggaran yang disusun harus memenuhi informasi data tentang :

- a. hasil informasi rencana kegiatan : sasaran, uraian rencana, kegiatan, penanggung jawab, rencana baru atau lanjutan.
- b. informasi kebutuhan : barang/ jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan
- c. data kebutuhan : harga satuan, jumlah biaya yang diperlukan untuk seluruh volume kebutuhan.

- d. jumlah anggaran : jumlah anggaran untuk masing-masing program, rencana kegiatan, dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan periode terkait.
- e. sumber dana total : total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan total.

Uraian diatas menunjukkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran, tim penyusun anggaran harus dengan cermat dan teliti dalam menentukan jumlah anggaran untuk setiap program karena akan sangat menentukan tercapainya program yang telah di tetapkan. Penyusun anggaran dengan memuat informasi di atas, dapat memudahkan pelaksanaan anggaran untuk mempertanggung jawabkan penggunaan anggaran dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

b. Implementasi strategi

Rencana strategi mengembangkan sekolah yang talh disusun sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekolah harus diimplementasikan dengan optimal untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Untuk menjamin tercapainya tujuan sekolah, strategi harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Strategi yang telah dirumuskan harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari para anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan strategi kepala sekolah sebagai penanggung jawab kegiatan harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan yang telah di laksanakan, serta melibatkan semua komponen sekolah.

Dalam kegiatan implementasi, sekolah harus mengembangkan program strategis, prosedur kerja, dan anggaran yang dibutuhkan dalam kegiatan. Dengan implementasi strategi yang optimal, maka tujuan intruksional sekolah yang telah ditetapkan dapat terwujud.

c. Evaluasi Strategi

Strategi yang dirumuskan dan diimplementasi dengan cara yang paling baik sekalipun menjadi pusing ketika lingkungan eksternal strategi untuk menelaah, mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis.

Proses manajemen strategis bisa menghasilkan keputusan yang memiliki konsekuensi jangka panjang yang signifikan. Keputusan strategis yang salah bisa mengakibatkan kerugian dan untuk memperbaiki kesalahan tersebut adalah hal yang sulit. Hampir semua penyusun strategi sepakat bahwa evaluasi strategis sangat vital bagi kelangsungan organisasi; evaluasi antar waktu dapat memberi peringatan dini kepada manajemen terhadap masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi lebih parah evaluasi strategi meliputi tiga aktifitas dasar :

1. memeriksa dasar strategi organisasi;
2. membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual;
3. mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja dengan rencana.

Richard Rumelt menentukan empat kriteria yang bisa dipakai untuk mengevaluasi sebuah strategis : (*consistency*) konsonan, (*consonance*), kelayakan, (*feasibility*), dan keunggulan, (*advantage*). Konsonan dan keunggulan berasal dari penilaian lingkungan eksternal, sedangkan konsistensi dan kelayakan berasal dari penilaian internal.

Adapun proses evaluasi yang efektif adalah aktifitas yang dilakukan secara terus menerus, tidak hanya pada akhir periode atau saat permasalahan muncul. Dengan melakukan evaluasi secara terus menerus ketimbang secara periodik memungkinkan standar penilaian perkembangan bisa diluar dan dimonitor dengan lebih efektif. Selain itu, aktifitas strategi lainnya yang juga penting adalah dengan mengukur kinerja organisasi. Aktifitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan meneliti perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan manajemen strategis adalah penelitian yang dilakukan oleh Erawan Supla Yuda (2005), tentang keefektifan implementasi manajemen strategis pada SMA I Unaha Sulawesi Tenggara yang lebih menekankan pada efektifitas implementasi strategi di Madrasah, namun dalam pembahasannya tidak dijelaskan secara rinci

mengenai tahap-tahapan yang dilakukan dalam implementasi manajemen strategis.

Penelitian berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Martin Amnilla (2004), mengenai implementasi perencanaan strategis pendidikan dasar tahun 2002-2003 Dinas pendidikan Kabupaten Temanggung di SLTP Islam Ngadirejyang berfokus pada pemahaman tim perumus Dinas Pendidikan Dasar terhadap konsep perencanaan strategi serta evaluasi yang dilakukan.

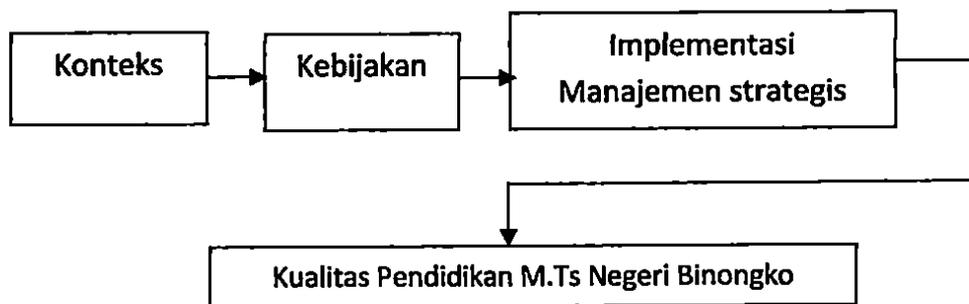
Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Thoyib (2006), di STAI Fatabillah Tangerang yang mefokuskan diri untuk menganalisis untuk perencanaan strategik yang diimplementasi oleh STAI Fatabillah mulai dari pengenalan dan paham pimpinan tentang konsep perencanaan strategik, penyusunan perencanaan strategik, serta penerapan perencanaan strategik dan evaluasinya.

Melihat penelitian-penelitian yang terdahulu, dalam hal ini penelitian mencoba melengkapi dan mengembangkan penelitian yang telah ada untuk obyek yang berbeda dengan mengkaji pola manajemen strategis yang ada disebuah Madrasah Tsanawiyah Negeri Binongko dengan kemandirianya, yakni Madrasah Tsanawiyah Negeri Binongko dan upaya yang dilakukan dalam mengimplementasikannya demi meningkatkan suatu Madrasah serta mengungkap apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya sehingga dapat diketahui seberapa besar tingkat keberhasilannya.

Meski dari beberapa penelitian yang telah ada terdapat beragam perbedaan, namun dapat ditarik benang merah bahwa manajemen strategis sangat perlu diterapkan dan dilaksanakan dalam meningkatkan mutu pendidikan oleh berbagai lembaga dan institusi pendidikan, mulai dari pendidikan tingkat dasar, menengah, perguruan tinggi, hingga Dinas Pendidikan baik dalam skop regional maupun nasional.

2.3. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat di gambar sebagai berikut:



Masalah Evaluasi biasanya berkaitan erat dengan perbandingan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, atau perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Implementasi Manajemen Strategis sebagaimana Evaluasi pendidikan pada umumnya dapat dilihat berdasarkan teori sistem dan dimensi waktu. Berdasarkan teori sistem, kriteria evaluasi harus mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output, tidak hanya output atau hasil, serta harus mencerminkan hubungan timbal balik antara manajemen berbasis sekolah dan lingkungan sekitarnya. Adapun

berdasarkan dimensi waktu, evaluasi implementasi manajemen strategis dapat diamati dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Dengan menggunakan kerangka teori di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkapkan kembali evaluasi implementasi manajemen strategis yang diselenggarakan oleh madrasah tsanawiah, sebagaimana yang telah diamanatkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar yang diberikan oleh pendidik.