

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

#### **2.1 Manajemen Sekolah**

Manajemen dapat diartikan sebagai pengelolaan. Di beberapa literatur manajemen memiliki pengertian yang sama dengan administrasi. Sehingga menurut asumsi beberapa ahli manajemen merupakan kegiatan yang berhubungan dengan administrasi. Menurut Mulyasa (2004),

jika tidak ada manajemen maka tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa penanganan manajemen khususnya manajemen sekolah perlu memperhatikan ketercapaian tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut dapat diraih apabila penanganan manajemen sekolah efektif dan terarah.

Dari pendapat tersebut berarti istilah manajemen mempunyai arti yang sama dengan pengelolaan. Dalam mengelola suatu organisasi memerlukan pengelolaan yang baik. Karena dengan pengelolaan yang baik maka pengelola organisasi akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan dalam organisasinya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sagala (2008, 12) ... maka salah satu upaya untuk mengatasi berbagai persoalan dan hambatan dalam implementasi kebijakan pendidikan adalah membenahi

organisasinya. Adapun sistem pengelolaan itu disebut manajemen. Manajemen memiliki arti yang cukup luas.

Beberapa ahli memberikan arti manajemen diantaranya Parker dalam Sagala (2009) manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Di dalam penerapannya dalam dunia pendidikan maka manajemen pendidikan adalah suatu seni dan ilmu yang mengelola sumber daya pendidikan.

Bush dan Coleman (2000) memberikan definisi tentang manajemen pendidikan yaitu: *“is a field of study and practice concerned with the operation of educational organization”*. Dari pengertian ini kita dapat mengetahui bahwa manajemen pendidikan itu sangat luas cakupannya, diantaranya adalah manajemen (pengelolaan) sekolah. Manajemen Sekolah merupakan bagian dari ilmu manajemen pendidikan. Sebagai bagian dari manajemen pendidikan maka manajemen sekolah memiliki karakteristik yang berciri pendidikan.

Berpedoman pada hal tersebut maka dalam hal ini peneliti menganggap perlu sekali untuk mengangkat manajemen/pengelolaan sekolah ke permukaan dalam penelitian yang telah dilaksanakan. Menurut James A.F. Stoner dalam Sagala (2009), *Management is the process of planning organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.*

Sedangkan menurut S. Sagala (2009) yang disimpulkannya dari beberapa teori, dan mengacu pada prinsip-prinsip manajemen,

manajemen sekolah diartikan sebagai suatu proses pendayagunaan sumber daya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas sekolah yang bermutu.

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah adalah hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Manajemen sekolah dianggap sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi pendidikan/sekolah yang disesuaikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang diunggulkan oleh masyarakat.

Adapun hal-hal yang termasuk dalam manajemen sekolah adalah:

- 1) Manajemen Kurikulum
- 2) Manajemen Kesiswaan
- 3) Manajemen Sarana dan Prasarana
- 4) Manajemen Personil/Anggota
- 5) Manajemen Keuangan
- 6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat
- 7) Manajemen Layanan Khusus (Rohiat, 2010)

Selain dari 7 unsur manajemen sekolah tersebut manajemen sekolah juga meliputi proses-proses yang juga merupakan fungsi manajemen menurut George R Terry dalam Sagala (2009) manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber daya lainnya.

Pendapat tersebut serupa dengan yang diungkapkan Husaini Usman (2009) bahwa manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Karena cakupan dari manajemen sekolah cukup luas maka pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada implementasi manajemen strategik melalui penyusunan perencanaan yaitu Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Adapun sub fokusnya adalah: Sistem dan Cara Kerja Tim Pengembang Sekolah, Penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan pelaksanaan/implementasi dari Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Di dalam fungsi perencanaan tersebut akan terlihat semua unsur manajemen sekolah yang dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah dan dijabarkan dalam RKT (Rencana Kerja Tahunan) dan Rencana Anggaran dan Kegiatan Sekolah (RKAS).

Penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) tersebut dimaksudkan untuk membenahi manajemen yang ada di sekolah-sekolah saat ini, sehingga menjadi lebih terarah dan tepat. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip yang ada pada penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yaitu:

- 1) Terpadu,

- 2) Multitahun,
- 3) Multi sumber,
- 4) Berbasis kinerja,
- 5) Partisipatif,
- 6) Integrasi pendidikan karakter bangsa,
- 7) Sensitif terhadap isu gender
- 8) Responsif terhadap keadaan bencana,
- 9) Pelaksaaannya dimonitor dan dievaluasi

(Sumber: Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011)

Sehingga dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut manajemen di sekolah, khususnya mengenai perencanaan akan lebih baik dan efisien serta dapat menyesuaikan dengan kondisi sekolah saat ini.

## **2.2 Manajemen Berbasis Sekolah**

Pendidikan yang efektif dan efisien memerlukan suatu bentuk manajemen yang baik yang dapat mengakomodasi kebutuhan yang sesuai dengan masyarakat. Adapun bentuk manajemen yang dimaksud adalah Manajemen Berbasis Sekolah atau yang lebih dikenal dengan MBS. Beberapa ahli mengemukakan pendapat mengenai definisi MBS. Menurut Mulyasa (2004), MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Hal ini mengisyaratkan, bahwa Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan

partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Sedangkan menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi dalam Nurkolis (2010), bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan meningkatkan otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. Adapun bentuk otonomi sekolah yang dilaksanakan diantaranya adalah pengelolaan dana pendidikan sekolah yang berasal dari BOS maupun APBN dan APBD. Hal ini sesuai dengan pendapat Suryosubroto (2010) bahwa MBS merupakan sebuah “model” manajemen yang amat relevan dengan era otonomi pendidikan, sesuai dengan kondisi masyarakat yang demokratis.

Selain pendapat-pendapat tersebut di atas terdapat pula definisi MBS yang berkaitan dengan tujuannya. Depdiknas (2002) menegaskan Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah, meningkatkan kepedulian warga sekolah, dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan pertanggungjawaban sekolah, dan meningkatkan kompetensi yang sehat. Peningkatan kualitas sekolah dapat dilakukan melalui kemandirian,

fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah. Hal yang sama mengenai tujuan MBS dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2009), bahwa tujuan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas system. Di dalamnya terkandung adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan (ERIC Digest dalam Nanang Fattah, 2002).

Sekolah merupakan instansi sosial, maka makna kewenangan mengambil keputusan hendaknya dilihat dalam perspektif peran sekolah yang sesungguhnya. Oleh karena itu gagasan MBS sering dipertimbangkan sebagai upaya untuk menempatkan peran sekolah yang sesungguhnya seperti yang telah dipaparkan pada latar belakang.

Kemudian MBS berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada masyarakat tingkat sekolah. Menurut Hasbullah (2006) MBS menjamin bahwa semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi dan berimprovisasi.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MBS merupakan bentuk pengelolaan sekolah yang memberikan wewenang seluas-luasnya dalam pengaturan sekolah sehingga sekolah dapat berkembang dalam mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik. Menurut Rohiat (2010) Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Dari pernyataan tersebut maka dengan penerapan MBS di sekolah akan tercipta sekolah yang efektif. Karena sekolah yang efektif merupakan salah satu ciri dari MBS. Untuk mendorong terciptanya sekolah yang efektif tersebut diperlukan beberapa kriteria tertentu. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan B.J. Caldwell & J.M. Spinks (1988) mengenai sekolah yang efektif dengan kriteria sebagai berikut:

### **(1) Kurikulum**

- Sekolah mencantumkan dengan jelas tujuan pendidikan yang akan dicapai.
- Sekolah mempunyai rencana yang baik, disertai dengan program yang berimbang dan terorganisir yang ditujukan untuk memenuhi apa yang diperlukan oleh anak didik.
- Sekolah mempunyai program yang dimaksudkan untuk memberikan keterampilan pada anak didik. Adanya keterlibatan orangtua yang tinggi dalam kegiatan belajar siswa.

### **(2) Pengambilan Keputusan**

- Adanya keterlibatan yang tinggi di kalangan staf dalam mengembangkan tujuan sekolah.
- Guru-guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- Adanya keterlibatan yang tinggi dari masyarakat dalam pengambilan keputusan.

### **(3) Sumber**

- Adanya sumber yang memadai di sekolah sehingga memungkinkan staf untuk mengajar dengan efektif.
- Sekolah mempunyai guru yang kapabel dan bermotivasi tinggi.

### **(4) Hasil Belajar**

- Tingkat drop out rendah.
- Nilai tes menunjukkan tingkat pencapaian yang tinggi.
- Tingkat melanjutkan sekoiah tinggi, dan daya serap lapangan kerja tinggi.

### **(5) Kepemimpinan**

Adanya Kepala Sekolah yang:

- Mau berbagi tanggung jawab dan mengelola sumber daya dengan efisien.
- Menjamin bahwa sumber daya teralokasikan sesuai dan konsisten dengan kepentingan pendidikan.
- Responsif dan supportif terhadap kepentingan guru.
- Perduli dengan pengembangan professional.
- Mendorong ketertibatan staf dalam program pengembangan professional dan menjadikan program ini sebagai peluang bagi guru untuk menguasai keterampilan yang mereka perlukan.
- Menaruh perhatian yang tinggi mengenai apa yang sedang terjadi di sekolah.
- Membangun relasi yang efektif dengan Depdiknas atau Dinas Pendeddikan, masyarakat, guru dan siswa.
- Mempunyai gaya administratif yang luwes.
- Bersedia menanggung risiko.
- Memberikan umpan balik yang bermutu pada guru.
- Menjamin adanya kaji ulang yang kontinyu terhadap program sekolah, dan melakukan evaluasi kemajuan program kearah pencapaian tujuan sekolah

### **(6) Iklim**

- Sekolah mempunyai seperangkat nilai etika-moralitas dan etos yang dianggap penting.
- Kepala sekolah, guru dan murid menunjukkan keperdulian dan loyalitas terhadap tujuan sekolah dan nilai-nilai.
- Sekolah menjanjikan lingkungan dan suasana yang menyenangkan, menggairahkan, dan menantang bagi guru dan murid.
- Adanya iklim saling menghargai dan saling mempercayai sesama dan diantara guru dan murid.
- Adanya iklim saling mempercayai dan komunikasi yang terbuka di sekolah.
- Adanya ekspektasi terhadap semua murid bahwa mereka akan berlaku sebaik-baiknya. Adanya komitmen yang kuat untuk belajar sungguh-sungguh.

- Kepala sekolah, guru dan murid mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi.
- Adanya morale (semangat juang) yang tinggi di kalangan murid.
- Para murid saling menaruh respek terhadap sesamanya dan terhadap barang-barang milik mereka.
- Adanya kesempatan bagi murid untuk mengambil tanggung jawab di sekotah.
- Adanya disiplin yang baik di sekolah.
- Jarang sekali ada kejadian yang menuntut staf administrasi senior untuk turun tangan menertibkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh murid.
- Adanya tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan murid.
- Adanya tingkat mengulang kelas yang rendah.
- Adanya tingkat kenakalan anak yang rendah.
- Adanya morale (semangat juang) yang tinggi di kalangan guru.
- Adanya tingkat persatuan (cohesiveness) dan semangat yang tinggi di kalangan guru.
- Adanya tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan guru.
- Sedikit sekali permohonan untuk pindah dari guru ke sekolah lain.

Dari pendapat tersebut maka tuntutan terciptanya sekolah yang efektif merupakan kebutuhan yang harus dilaksanakan untuk menjawab tantangan pendidikan di masa depan.

### **2.3 Manajemen Strategik**

Strategik atau strategi dalam manajemen merupakan hal pokok yang harus dilaksanakan, karena tanpa strategi mustahil suatu yang direncanakan dapat berhasil dengan baik. Oleh karena itu betapa penting strategi dalam perencanaan suatu program. Pengertian strategi secara umum menurut Chandler dalam Husein Umar (2010), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan definisi strategi secara khusus menurut Hamel dan Prahalad dalam Husein Umar (2010),

“... merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang

apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan (sekolah) perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.”

Dari definisi-definisi strategi baik secara umum maupun secara khusus dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan alat dan juga tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian strategi merupakan suatu cara yang dianggap jitu dalam pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini sekolah. Selanjutnya beberapa ahli mengemukakan definisi strategi yang dihubungkan dengan manajemen. Menurut Hunger dan Wheelen dalam Akdon (2009),

manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa dalam penerapan manajemen strategik suatu organisasi, dalam hal ini organisasi pendidikan perlu melaksanakan telaah terhadap kondisi lingkungan sebelum melakukan penyusunan rencana, yang mana perencanaan tersebut selanjutnya akan dilaksanakan, dikendalikan dan dievaluasi. Senada dengan yang diungkapkan Hunger dan Wheelen, Nawawi dalam Akdon (2010) juga mengemukakan, bahwa manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Pendapat Nawawi tersebut menyimpulkan bahwa di dalam manajemen strategik adanya proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan untuk dilaksanakan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kedua pendapat tersebut memberikan gambaran mengenai manajemen strategik yang harus diterapkan dalam organisasi terutama sekolah dalam membuat perencanaan untuk program kerja. Kemudian menurut S. Sagala (2009) dunia pendidikan menggunakan konsep strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan. Menentukan tujuan-tujuan strategik adalah memformulasikan hasil-hasil yang diharapkan dicapai secara menyeluruh selama satu periode. Dengan demikian penentuan strategik harus mempertimbangkan periode atau jangka waktu pelaksanaan dari program kerja.

Kemudian pengertian manajemen strategik menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr dalam Amin Widjaya (2010) adalah sebagai berikut:

Manajemen strategik terdiri atas 9 tugas kritikal sebagai berikut:

- 1) Memformulasikan misi (mission) sekolah, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud (purpose), falsafah (philosophy), dan sasaran (goal).
- 2) Mengembangkan suatu profil sekolah (school profile) yang merefleksikan kondisi internalnya dan kemampuan.
- 3) Menilai lingkungan eksternal sekolah, termasuk baik faktor kompetitif, amupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
- 4) Menganalisis opsi sekolah dengan menandingi sumberdaya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap opsi dipandang dari sudut misi sekolah.
- 6) Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (grand strategies) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan jangka panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (grand strategies).

- 8) Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat alokasi sumberdaya yang dianggarkan, yaitu memadani tugas-tugas, manusia, struktur, teknologi, dan menekankan sistem ganjaran.
- 9) Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan masa yang akan datang

Dari kesembilan tugas kritikal tersebut, maka dapat dilihat bahwa manajemen strategik ternyata mencakup seluruh fungsi manajemen. Ini menunjukkan dengan penerapan manajemen strategik diharapkan sekolah dapat meningkatkan mutu pengelolaan organisasinya.

### **2.3.1 Perencanaan (Planning)**

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola suatu organisasi pendidikan. Dalam perencanaan akan terlihat apa sebenarnya yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sekolah. Menurut George R. Terry (2008) perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini bermakna perencanaan merupakan usulan kegiatan yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Louis E. Boone dan David L Kurtz dalam Suharsaputra (2010) menyebutkan *“planning may be defined as the process by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective”*. Secara lebih rinci proses perencanaan tersebut terdiri dari tiga proses, yaitu: *“(1) setting organizational objective, (2) developping planning premises, (3) developing methods to control the operation of the plan”* (Louis E. Boone, David L. Kurtz dalam Suharsaputra, 2010). Dari pendapat tersebut

dapat diketahui bahwa perencanaan itu tidak terlepas dari penentuan tujuan, pelaksanaan dari perencanaan, dan cara pengendalian dari perencanaan dari suatu program. Dalam kaitannya dengan pendidikan, menurut Suryosubroto (2010):

Manajemen Pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan itu dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

Selain itu dalam kaitannya dengan manajemen strategik, perencanaan itu merupakan proses yang formal dalam membuat keputusan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Anggarwal (2003) bahwa:

*Planning is the formal process of making decisions for the future of individuals and organizations. Planning involves dealing on aims and objectives, selecting to correct strategies and program to achieve the aims, determining and allocating the resources required and ensuring that plans are communicated to all concerned. Plans are statement of things to be done and the sequence and timing in which they should be done in order to achieve a given end.*

Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa perencanaan sebagai suatu proses dalam membuat keputusan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan tujuan dalam menyeleksi strategi-strategi yang benar, dan juga merupakan program untuk mencapai apa yang dimaksudkan, menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian perencanaan merupakan proses yang sangat penting dalam sebuah organisasi pendidikan.

Lebih lanjut Anggarwal (2003) mengklasifikasikan perencanaan (planning) yaitu:

*There are two basic kinds of planning: strategic and operational. Strategic planning, also known as long range, comprehensive,*

*integrated, overall and managerial planning, has three dimensions: the identification and examination of future opportunities, threats and consequences; the process of analyzing an organization's environment and developing compatible objectives along with the appropriate strategies with policies capable of achieving those objectives; and the integration of the various elements of planning into an overall structure of plans so that each unit of the organization knows in advance what must be done when and by whom. Operational planning, also known as divisional planning, is concerned with the implementation of the larger goals and strategies that have been determined by strategic planning; it is also concerned with improving current operations and with the allocation of resources through the operating budget.*

Dari pendapat ini dapat diketahui hal-hal apa saja yang termasuk dalam perencanaan strategik dan hal-hal apa saja yang termasuk dalam perencanaan operasional. Mengenai manajemen strategik ternyata mencakup hal-hal yang berhubungan dengan identifikasi dan pengujian kesempatan-kesempatan yang akan datang, perlakuan dan konsekuensinya, dan proses analisis lingkungan organisasi dan pengembangan tujuan yang sejalan dengan strategi-strategi yang sesuai. Sedangkan manajemen operasional berhubungan dengan implementasi dari tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ditentukan oleh manajemen strategik. Dengan demikian perencanaan di sini mencakup seluruh aspek baik strateginya dan bagaimana implementasinya di lapangan.

Kemudian menurut Kaufman dan Herman dalam Lunenburg dan Irby (2006), *strategic plans define the means by which the goals of the school district are to be attained*. Definisi mengenai rencana-rencana strategik maksudnya adalah tujuan-tujuan sekolah yang akan dicapai. Dengan demikian perencanaan yang memiliki strategi yang tepat akan berdampak pada tujuan-tujuan sekolah yang menjadi lebih nyata dan sesuai dengan harapan sekolah.

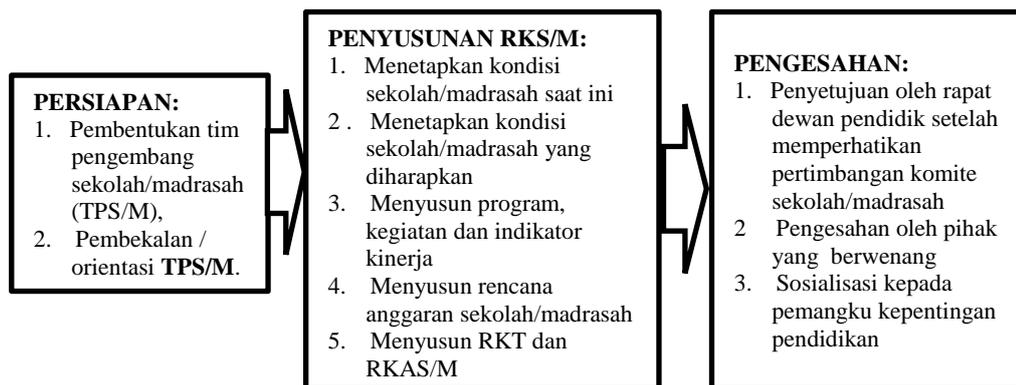
Selanjutnya Lunenburg dan Irby (2006) mengemukakan bahwa strategi itu memiliki komponen-komponen kunci berupa kegiatan-kegiatan sekolah dan sumberdaya yang tersedia (uang, sumberdaya manusia, jangka waktu dan fasilitas). Pendapat ini memberikan gambaran bahwa strategi itu mencakup program-program sekolah dan ketersediaan sumberdaya.

Pendapat Lunenburg dan Irby tersebut sejalan pula dengan yang diungkapkan Handoko yang dikutip oleh Arifin (2010) perencanaan adalah meliputi: (a) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi; dan (b) penentuan strategi, kebijakan proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Senada dengan Lunenburg dan Irby, Husaini Usman (2008) memberi definisi, perencanaan mengandung unsur-unsur (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian perencanaan dalam pengelolaan suatu organisasi pendidikan merupakan suatu proses yang sangat penting karena berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan dari organisasi (sekolah). Sedangkan bila dilihat dari manfaatnya menurut Husaini Usman (2008), perencanaan bermanfaat sebagai:

- 1) standar pelaksanaan dan pengawasan,
- 2) pemilihan berbagai alternatif terbaik,
- 3) penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan,
- 4) menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi,
- 5) membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan,
- 6) alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait,

7) alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

Selanjutnya, Suryosubroto (2010) memberikan kategori perencanaan menurut : (a) jangkauan waktunya, (b) timbulnya, (c) besarnya, (d) pendekatan, serta (e) pelakunya. Selain hal-hal yang telah disebutkan Suryosubroto, pada perencanaan ternyata memiliki banyak aspek. Dalam hal ini peneliti hanya membatasi pada perencanaan berdasarkan jangkauan waktunya. Menurut Husaini Usman (2008) ruang lingkup perencanaan yang dilihat dari dimensi waktu berupa: (a) perencanaan jangka panjang (*long term planning*), (b) perencanaan jangka menengah (*medium term planning*), dan (c) perencanaan jangka pendek (*short term planning*). Dari ruang lingkup tersebut peneliti menentukan fokus penelitian pada perencanaan jangka menengah berupa RKS dan perencanaan jangka pendek RKT 2011/2012. Hal ini mengacu pada Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 53 ayat (1) dinyatakan bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011). Kemudian penyusunan RKS itu sendiri melalui proses sebagai berikut:



Gambar 2.1: Alur Proses Penyusunan RKS/M  
(Sumber: Kemdiknas & Kemenag, USAID, 2011)

Dari gambar alur proses tersebut dapat diketahui prosedur dalam penyusunan RKS yang dimulai dari persiapan sampai pengesahan. Berdasarkan gambar tersebut ternyata tahap persiapan penyusunan RKS tidak terlepas dari keberadaan Tim Pengembang Sekolah (TPS). TPS dibentuk bertujuan untuk mendukung upaya agar sekolah/madrasah memiliki Rencana Kerja Sekolah/Madrasah yang baik (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID).

Dengan demikian pembentukan TPS memang menjadi kebutuhan sekolah untuk membantu perencanaan di sekolah. Hal ini sesuai pula dengan tugas TPS (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID) yaitu:

- 1) Melakukan koordinasi dengan sesama anggota untuk menyusun RKS;
- 2) Mengumpulkan data terkait evaluasi diri sekolah/madrasah;
- 3) Menyusun RKS, RKT, dan RKAS sesuai dengan kaidah penyusunan RKS, RKT, dan RKAS yang baik;
- 4) Melakukan konsultasi RKS ke masyarakat sekolah/madrasah untuk mendapatkan masukan;

- 5) Melakukan sosialisasi RKS/M, RKT, dan RKAS kepada masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mendapat dukungan terhadap RKS/M;
- 6) Melakukan pemutakhiran RKS/M/RKT/RKAS.

Dari uraian tugas TPS tersebut, jelas bahwa tugas TPS dalam manajemen perencanaan di sekolah sangat penting dan kompleks. Sehingga keberhasilan perencanaan di sekolah juga tergantung dengan efektif tidaknya TPS dalam Menjalankan tugasnya.

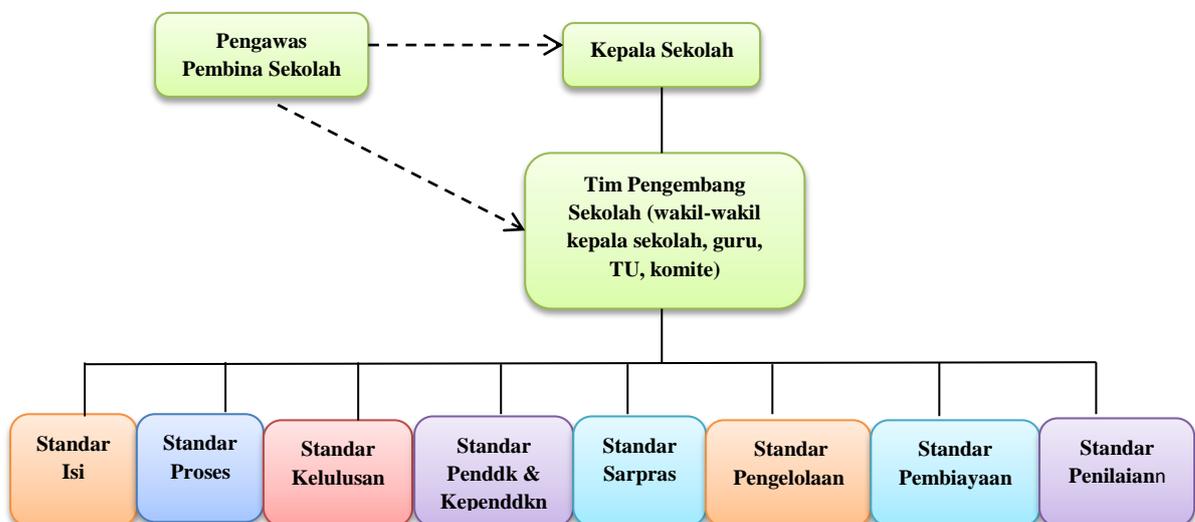
Dari pedoman pembentukan TPS (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID) dijelaskan pula langkah-langkah pembentukan Tim Pengembang Sekolah yaitu:

- 1) Koordinasi internal sekolah/madrasah dengan komite sekolah/madrasah tentang persiapan pembentukan TPS/M;
- 2) Sosialisasi pembentukan dan seleksi anggota; yang mana diharapkan sosialisasi pembentukan TPS/M melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah/madrasah. Pihak-pihak yang diundang antara lain guru, komite sekolah/madrasah, orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat; kemudian dilaksanakan seleksi calon dengan kriteria: memiliki komitmen untuk bekerja secara sukarela, mampu bekerja dalam tim, kesediaan untuk memenuhi/melakukan tanggung jawabnya sebagai anggota TPS/M dan berasal dari unsur Dewan Pendidik (Kepala Sekolah, Guru), Komite Sekolah/Madrasah, dan TU.
- 3) Penetapan Anggota Tim Pengembang Sekolah/Madrasah, berdasarkan hasil pemilihan/musyawarah mufakat, selanjutnya dilakukan penetapan anggota

Tim Pengembang Sekolah/Madrasah. Hasil dari penetapan ini diumumkan ke warga sekolah.

- 4) Pembuatan berita acara.
- 5) Pembuatan surat keputusan yang diterbitkan oleh Kepala Sekolah/Madrasah.

Dari pedoman tersebut dapat diketahui bagaimana alur dari pembentukan TPS dan proses pembentukannya. Dengan proses tersebut ternyata tidak secara gamblang TPS itu terbentuk ataupun juga bukan karena asal jadi tetapi melalui prosedur yang jelas. Setelah melalui prosedur yang ada Tim Pengembang Sekolah bekerja sesuai dengan 8 standar pendidikan yang dapat dilihat pada gambar skema berikut:

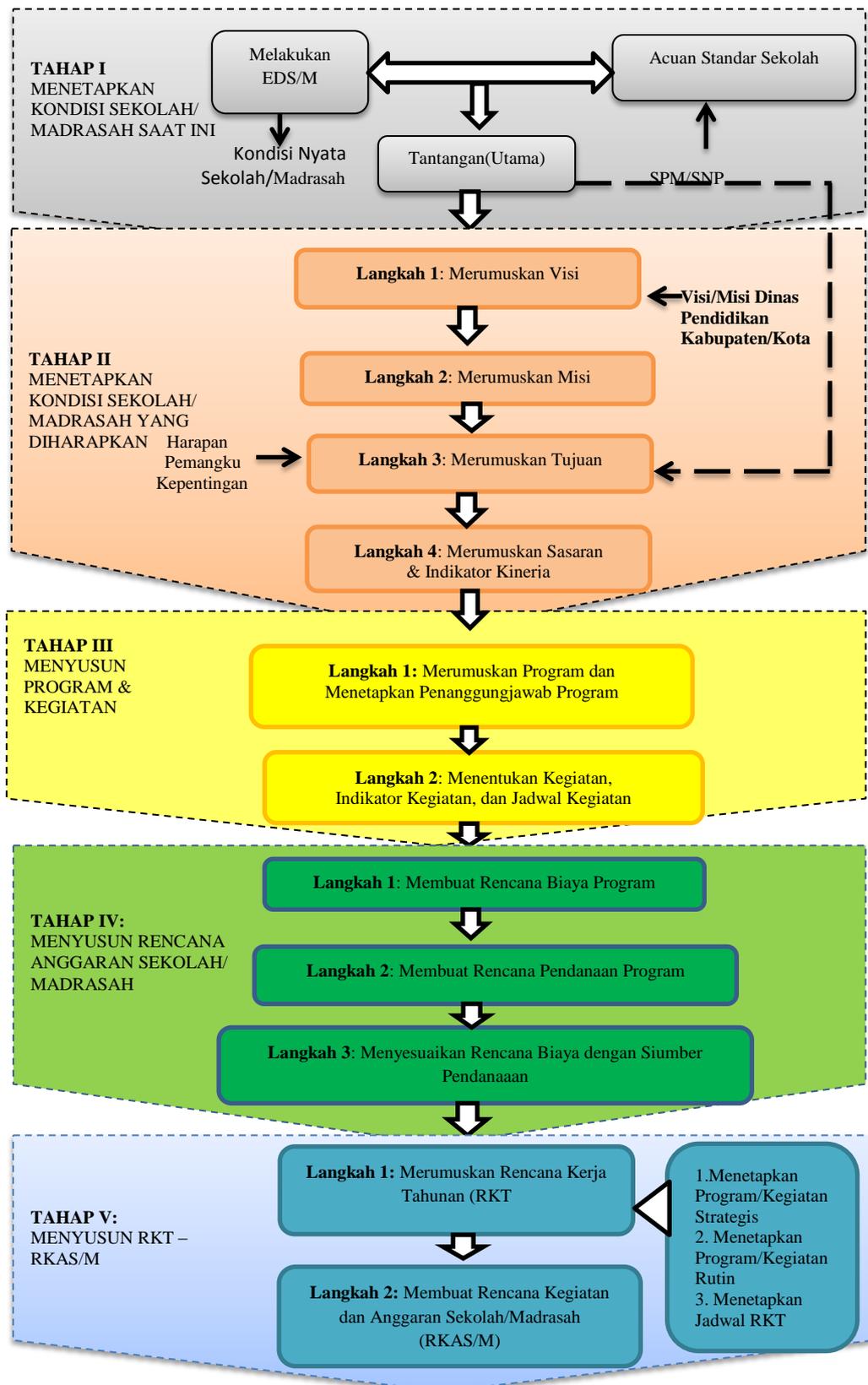


Gambar 2.2 Struktur Tim Pengembang Sekolah (Diadaptasi berdasarkan Pedoman Penyusunan RKS dan RKT, Kemdiknas, Kemenag , dan USAID)

Gambar skema tersebut memberikan deskripsi tentang anggota TPS yang terdiri dari kepala sekolah sebagai penanggung jawab, wakil-wakil, guru, TU,

dan komite sebagai koordinator pada masing-masing standar. Sedangkan pengawas sebagai pemberi arahan atau masukan kepada TPS.

Selanjutnya mengenai penyusunan RKS dan RKT juga memiliki proses tertentu. Proses tersebut tentu ada mekanismenya. RKS dan RKT dilakukan pula dengan prosedur yang terarah dan rinci. Proses penyusunan melalui 5 tahap (Kemdiknas & Kemenag, USAID, 2011) yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3: Tahap-tahap penyusunan RKS dan RKT  
(Sumber: Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011)

Dari skema proses penyusunan RKS dan RKT tersebut dapat dilihat tahap penyusunan dari tahap evaluasi diri sekolah, dimana pada tahap ini sekolah mencari apa yang menjadi kebutuhan sekolah (melakukan analisis need assesment). Kemudian dilanjutkan dengan penetapan kondisi sekolah yang diharapkan dengan perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran kegiatan. Setelah itu dilaksanakan penyusunan program dan kegiatan sekolah, dilanjutkan dengan menyusun rencana anggaran sekolah, dan yang terakhir barulah dilaksanakan penyusunan RKT dan RKAS. Dari skema tersebut dapat diketahui bahwa dalam penyusunan RKS dan RKT harus mengacu pada visi dan misi sekolah berdasarkan analisis kebutuhan.

### **2.3.2 Pelaksanaan (Actuating)**

Dalam ilmu manajemen terdapat fungsi manajemen, satu diantaranya adalah pelaksanaan (*actuating*). George R. Terry (2008) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan maupun sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut, oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran tersebut.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa pelaksanaan atau *actuating* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Terry tersebut, Malayu Hasibuan (2009) juga mengungkapkan hal yang serupa

yaitu: pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan efektif untuk mencapai tujuan. Dengan demikian kegiatan *actuating* (pelaksanaan/pengarahan) memegang peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan pelaksanaan perencanaan sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, menurut Rohiat (2010) sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dari pendapat tersebut maka pelaksanaan dari perencanaan haruslah memperhatikan hal-hal yang menjadi tolak ukur keberhasilan yang akan dicapai. Kemudian menurut Husaini Usman (2010) dalam pelaksanaan rencana kerja sekolah meliputi:

- 1) Kepala sekolah/madrasah bersama-sama stakeholder sekolah/madrasah membuat Pedoman Sekolah/Madrasah
- 2) Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah
- 3) Pelaksanaan Kegiatan Sekolah/Madrasah
- 4) Bidang Kesiswaan
- 5) Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran
- 6) Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- 7) Bidang Sarana dan Prasarana
- 8) Bidang Keuangan dan Pembiayaan
- 9) Budaya dan Lingkungan Sekolah/Madrasah
- 10) Peran Serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah/Madrasah

Dari ruang lingkup pelaksanaan RKS tersebut maka jelas terlihat apa saja yang menjadi tolak ukur untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam perencanaan sekolah.

Selain itu menurut Permendiknas No. 37 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) 2011, program sekolah terdiri dari:

- 1) Pengembangan kompetensi lulusan (bidang akademik dan non akademik)
- 2) Pengembangan kurikulum/KTSP
- 3) Pengembangan pembelajaran
- 4) Pengembangan sistem penilaian
- 5) Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan
- 6) Pengembangan sarana dan prasarana sekolah/madrasah
- 7) Pengembangan manajemen sekolah/madrasah
- 8) Pembinaan kesiswaan/ekstrakurikuler
- 9) Budaya dan lingkungan sekolah
- 10) Penanaman karakter (budi pekerti)

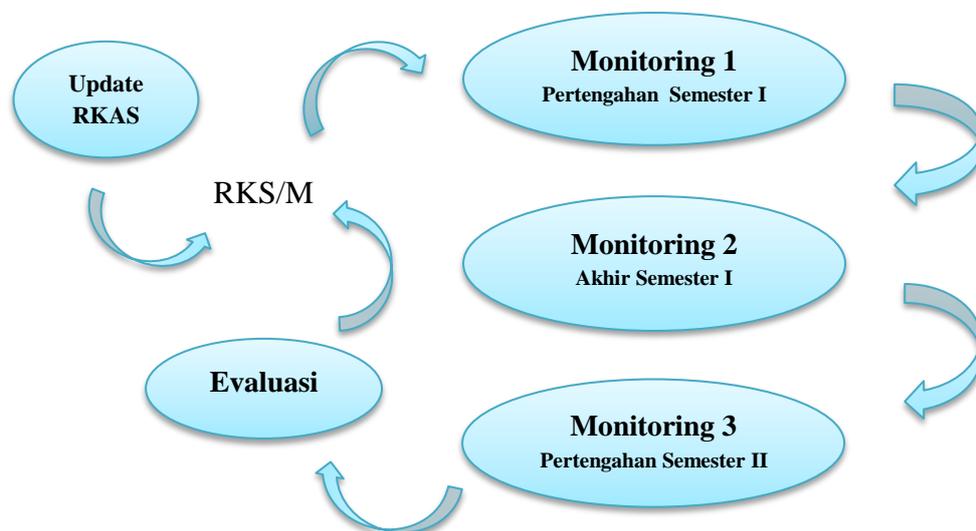
(Sumber: Kemdiknas, Kemenag dan USAID, 2011)

Program-program tersebut digunakan sebagai acuan sekolah dalam mengidentifikasi tantangan nyata untuk masa 4 tahun. Dengan mengacu pada program-program tersebut diharapkan sekolah dapat mengidentifikasi kondisi yang diharapkan untuk masa 4 tahun ke depan.

### 2.3.3 Monitoring (*Controlling*)

Langkah selanjutnya setelah pelaksanaan adalah proses monitoring (*controlling*). Pada tahap ini dilakukan kegiatan pengendalian terhadap apa yang telah dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan Earl P. Strong dalam Hasibuan (2009), bahwa pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana.

Kemudian menurut Harold Koontz dalam Hasibuan (2009) pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa pengendalian juga merupakan proses pengukuran dari apa yang telah dilaksanakan sebagai realisasi dari perencanaan. Sehingga apabila digambarkan maka proses monitoring adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4: Alur Proses Pelaksanaan, Monitoring, Evaluasi, dan Pemutakhiran RKS/M/RKT/RKAS (Sumber: Kemdiknas, Kemenag, & USAID, 2011)

#### 2.3.4 Evaluasi (Evaluation)

Pengertian evaluasi sangat erat kaitannya dengan tujuan dari organisasi. Beberapa ahli mengungkapkan mengenai evaluasi. Cross dalam Sukardi (2008) mengungkapkan bahwa evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, di mana suatu tujuan telah dapat dicapai. Selain itu Ralph Tyler dalam Tayibnapis (2008) mengemukakan, evaluasi ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai.

Selain itu Menurut Stufflebeam dalam Wirawan (2011) *evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object's goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability and promote understanding of the involved phenomena*. Dari pendapat tersebut evaluasi merupakan proses yang dilaksanakan dalam mempertimbangkan suatu yang dianggap berharga untuk menetapkan suatu keputusan.

Disamping pendapat para ahli tersebut, dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 57 ayat (1); evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

### **2.3.5 Pemutakhiran (*Updating*)**

Pemutakhiran suatu program sangat penting dilaksanakan. Karena dengan adanya pemutakhiran ini maka program-program yang akan dilaksanakan selalu sesuai dengan kondisi saat ini. Dalam kegiatan pemutakhiran dapat dilakukan berbagai macam kegiatan diantaranya:

- (1) Meninjau ulang program-program yang tercantum pada RKS/M.
- (2) Perumusan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tahun berikutnya. (Kemdiknas, Kemenag, dan USAID, 2011)

Dengan demikian pemutakhiran suatu program merupakan sebuah proses untuk menyesuaikan program yang pernah disusun dengan situasi saat program tersebut berjalan. Oleh karena itu kegiatan pemutakhiran selalu menyertai kegiatan lain yang telah direncanakan dan dilaksanakan.

## **2.4 Kualitas Pendidikan di Sekolah**

Sekolah sebagai wadah untuk menimba ilmu bagi para siswa memang merupakan suatu organisasi yang sarat dengan misi pendidikan. Dalam pengelolaan organisasi sekolah banyak hal yang termasuk di dalamnya, yaitu kepala sekolah, guru, tata usaha, siswa dan orang tua murid. Semua unsur pendidikan tersebut akan saling mendukung untuk tercapainya sebuah sekolah yang di inginkan yaitu sekolah berkualitas. Menurut Rohiat (2010) mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu

mencakup input, proses, dan output pendidikan. Sehingga untuk menciptakan sekolah berkualitas maka semua unsur pendidikan harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik dapat tercipta jika dimulai dengan kepemimpinan yang bijak dan berkualitas.

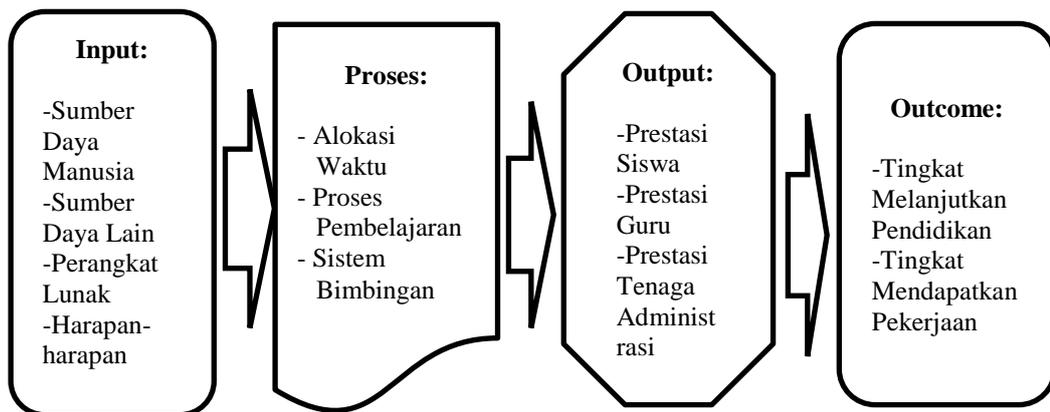
Dewasa ini pemerintah sangat mendukung sekali terciptanya sekolah berkualitas di daerah, dengan sebutan sekolah bermutu, sekolah unggul, sekolah model dan lain sebagainya. Sekolah berkualitas juga tidak lahir dengan sendirinya dan bukan semata-mata karena kelengkapan fasilitas, namun sekolah berkualitas lebih mengedepankan komitmen warga sekolah dengan stake holder serta harus dibentuk dan direncanakan dengan baik.

Menurut Joseph Juran dalam Nurkolis (2010) kualitas adalah sesuai dengan kegunaan seperti yang dirasakan pelanggan (*fitness for use as perceived by the customer*). Kemudian hal senada juga dikemukakan oleh Sallis (1993), bahwa kualitas adalah untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Dengan demikian yang disebut kualitas secara umum adalah sesuatu yang dapat memberikan kepuasan atas keinginan masyarakat.

Kemudian Gasperz dalam Suharsaputra (2010) mengaitkan kualitas dengan manajemen, menurutnya manajemen kualitas dapat dikatakan sebagai aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan, tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas. Pendapat tersebut menyiratkan

pengertian bahwa hal-hal yang berhubungan dengan kualitas mencakup seluruh fungsi manajemen yang ada.

Kemudian dalam kaitan kualitas dengan dunia pendidikan juga dapat dilihat dari empat aspek yaitu: input, proses, output, dan outcome (Asian Development Bank dalam Nurkolis, 2010) yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5: Empat Aspek Kualitas Sekolah

Jadi untuk melihat kualitas pendidikan di suatu sekolah harus mempertimbangkan keempat aspek yang telah disebutkan di atas. Selain dari keempat aspek tersebut, kualitas atau mutu pendidikan juga terdiri dari delapan standar yang tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005. Di dalam Peraturan Pemerintah tersebut dicantumkan bahwa standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 1 ayat (1)). Sedangkan di dalam PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 2 ayat (1) dijelaskan bahwa lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi:

- a. standar isi;
- b. standar proses

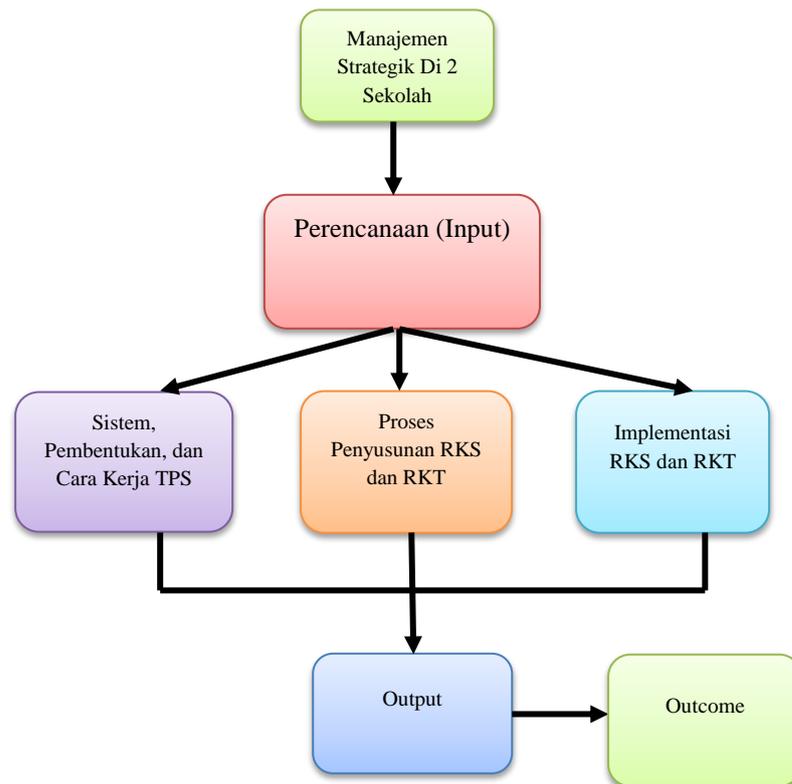
- c. standar kompetensi lulusan
- d. standar pendidik dan tenaga kependidikan
- e. standar sarana dan prasarana
- f. standar pengelolaan
- g. standar pembiayaan
- h. standar penilaian pendidikan

Dengan demikian jelas bahwa dalam menciptakan sekolah yang berkualitas harus mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut. Selain penataan dalam manajemen organisasi pendidikan yang dilaksanakan untuk mencapai mutu pendidikan tersebut maka manajemen organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah perlu menerapkan MBS. Dengan penerapan MBS pada manajemen sekolah maka sekolah tersebut akan bermuara pada mutu/kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Sudarwan Danim (2007), manajemen sekolah dengan rancangan MBS dipandang berhasil jika mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. Dengan demikian aspek mutu/kualitas pendidikan sangat penting untuk diperhatikan yang mana harus memperhatikan proses dan output pendidikan.

## **2.5 Kerangka Berpikir**

Penelitian ini memfokuskan pada manajemen perencanaan dari organisasi sekolah yaitu implementasi dari manajemen strategik di 2 sekolah. Adapun objek dari penelitian ini adalah mengenai sistem, pembentukan, dan cara kerja TPS, penyusunan RKS dan RKT serta tindak lanjutnya yaitu berupa

penyusunan RKAS dan implementasi dari RKS dan RKT yang memiliki berdampak terhadap kualitas pendidikan di sekolah. Penelitian ini dilaksanakan di 2 (dua) sekolah yaitu: di SMP Negeri 8 dan SMP Negeri 22 Kota Bandar Lampung. Sehingga kalau digambarkan skemanya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6: Skema Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan skema tersebut peneliti menganalisis data penelitian sehingga dapat diperoleh informasi yang diharapkan mengenai implementasi manajemen strategik melalui penyusunan RKS dan RKT.